



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Rozvoj rodinného podnikání firem v mlékárenském odvětví  
Development of family business in the dairy sector

Student:

Bc. Jaroslava Procházková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA, LL.M.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jaroslava Procházková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: **Rozvoj rodinného podnikání firem v mlékárenském odvětví**  
**Development of a Family Business in the Dairy Sector**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska problematiky rodinného podnikání
  3. Charakteristiky vybraných rodinných podniků mlékárenského odvětví
  4. Analýza rozvoje vybraných rodinných podniků mlékárenského odvětví
  5. Hodnocení a návrhy doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- HLAVAČKA, Milan a Pavel BEK. *Rodinné podnikání v moderní době*. Praha: Historický ústav, 2018. 607 s. ISBN 978-80-7286-318-1.
- KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada, 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0680-6.
- MIKUŠOVÁ, Marie. *Family business*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2018. 256 s. ISBN 978-80-248-4222-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA, LL.M.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020



doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.  
vedoucí katedry

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.  
proděkanka pro studium  
na základě pověření k jednání č.j.  
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.  
[Přílohy č.1-12, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.]

V Ostravě dne 23.04.2020

  
.....  
Bc. Jaroslava Procházková

# Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska problematiky rodinného podnikání.....	7
2.1	Historie rodinného podnikání v České republice .....	7
2.2	Význam rodinného podnikání .....	9
2.3	Definice rodinného podniku.....	10
2.4	Specifika rodinných podniků .....	13
2.5	Správa společností v rodinných firmách .....	15
2.6	Nástupnictví .....	16
2.7	Strategie rodinných firem.....	17
2.8	Měření výkonnosti .....	18
2.8.1	Ukazatele finanční stability a zadluženosti.....	18
2.8.2	Ukazatele rentability .....	20
2.8.3	Ukazatele likvidity .....	21
2.9	Historie mlékárenství .....	22
2.10	Podstata benchmarkingu a benchlearningu .....	24
2.11	Typy a přístupy benchmarkingu .....	25
2.12	Modely benchmarkingu.....	30
2.13	Etický přístup benchmarkingu.....	32
2.14	Shrnutí teoretické části .....	32
3	Charakteristiky vybraných rodinných podniků mlékárenského odvětví .....	34
3.1	Údaje z obchodního rejstříku MADETA a.s.....	34
3.2	Historie společnosti MADETA a.s. ....	35
3.3	Profil společnosti MADETA a.s. ....	36
3.4	Údaje z obchodního rejstříku INTERLACTO, spol. s r.o.....	37
3.5	Historie společnosti INTERLACTO, spol. s r.o. ....	38
3.6	Profil společnosti INTERLACTO, spol. s r.o. ....	38
3.7	Údaje z obchodního rejstříku HOLLANDIA Karlovy Vary s.r.o.....	39
3.8	Historie společnosti HOLLANDIA Karlovy Vary s.r.o. ....	40
3.9	Profil společnosti HOLLANDIA Karlovy Vary s.r.o. ....	40
3.10	Shrnutí .....	41
4	Analýza rozvoje vybraných rodinných podniků mlékárenského odvětví.....	42
4.1	Analýza poměrových ukazatelů .....	42
4.1.1	Ukazatele finanční stability a zadluženosti MADETA a.s. ....	43

4.1.2	Ukazatele finanční stability a zadluženosti INTERLACTO, spol. s r.o...	44
4.1.3	Ukazatele finanční stability a zadluženosti HOLLANDIA, s.r.o. ....	45
4.1.4	Ukazatele rentability MADETA, a.s.....	46
4.1.5	Ukazatele rentability INTERLACTO, spol. s r.o. ....	47
4.1.6	Ukazatele rentability HOLLANDIA, s.r.o.....	48
4.1.7	Ukazatele likvidity MADETA, a.s. ....	49
4.1.8	Ukazatele likvidity INTERLACTO, spol. s r.o. ....	50
4.1.9	Ukazatele likvidity HOLLANDIA, s.r.o. ....	50
4.2	Shrnutí výsledků poměrové analýzy .....	51
4.3	Vybrané údaje nefinančního charakteru.....	51
4.4	Současný stav mlékárenství a sýrašství v České republice a ve světě .....	55
4.4.1	Spotřeba sýrů v roce 2016 .....	57
4.4.2	Trendy ve výrobě potravin.....	57
5	Hodnocení a návrhy doporučení .....	59
6	Závěr .....	63
	Seznam použité literatury .....	65
	Seznam zkratk .....	68

# 1 Úvod

Jak uvádí Hlavačka (2018), rodinné podnikání v českých zemích má své chronologické vymezení od první poloviny 19. století a končící nacistickou okupací českých zemí, v případě německojazyčných firem s koncem druhé světové války. Z pohledu nacionálně českých a slovenských firem pak po únoru 1948. Nová éra rodinného podnikání byla nastartována politickým převratem roku 1989 a až roku 2019 se dočkalo své definice usnesením Vlády ČR.

Rodinné firmy velkou měrou přispívají k rozvoji národního hospodářství a důležitou úlohu hrají v rozvoji regionů, měst a obcí. Důležitým milníkem pro všechny firmy se stal rok 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie a tím došlo k volnému pohybu pracovní síly a zboží, zrušení hranic mezi státy EU a odbourání cel. Touto událostí se ale také zvýšila konkurence na trhu a nutnost inovací, zvýšeného sledování trendů a stabilního obchodního partnerství.

Rodinné podnikání je specifickou oblastí z pohledu řízení firmy a některým přístupům k podnikání, ale stejně jako ostatní firmy směřují k dosažení podnikatelského úspěchu. V případě rodinných firem je podnikatelský úspěch a jméno firmy spojeno s rodinou zakladatele či následující generace. Snaží se o vybudování podniku s tradicí, finanční zajištění rodiny, vzájemné důvěry a loajality mezi zaměstnanci. V rodinném podnikání, a nikoliv jen tam, je rovněž důležité hledat rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem, jelikož v některých případech vysoké pracovní nasazení majitele firmy bývá příčinou různých neshod a problémů v rodině. V případě zapojení celé rodiny do rodinného podnikání jsou pak všichni členové vystaveni riziku existenčních potíží v případě, kdy se firma dostane do finanční tísně.

Cílem diplomové práce je analýza rozvoje rodinného podnikání, jeho specifika a význam. Pomocí benchmarkingu porovnat vývoj třech rodinných firem vybraných z oblasti mlékárenského odvětví. Představiteli jsou společnost Madeta, a.s., která vznikla privatizací skupiny jihočeských mlékáren a dnes je největším mlékárenským podnikem v České republice. Další je společnost Interlacto, která vznikla roku 1991 a skládá se ze dvou divizí, mlékárenské a zemědělské. Třetí sledovanou společností je rodinná firma Hollandia, která vznikla rovněž roku 1991 a začínala své podnikání od úplného začátku jako mobilní mlékárna s produkcí jogurtu v objemu 5 tun a v dnešní době vyrábí okolo 100 tun jogurtu denně.



Práce je rozdělena do šesti kapitol. Po úvodu, ve kterém je popsáno téma a cíl práce, následuje kapitola druhá popisující teoretické poznatky z oblasti rodinného podnikání, problematiku benchmarkingu, historii rodinného podnikání a mlékárenství v České republice a vybrané poměrové ukazatele za roky 2015 až 2017, jejichž podkladem byly zveřejněné účetní závěrky jednotlivých společností. Třetí kapitola je věnována charakteristikám vybraných rodinných společností mlékárenského odvětví, včetně jejich historie a profilu. Ve čtvrté kapitole je analyzován rozvoj vybraných rodinných firem z finančního pohledu pomocí vybraných poměrových ukazatelů a nefinančního srovnání. Rovněž je zde stručně rozebrán současný stav mlékárenství a sýrařství ve světě a v České republice. Hodnocení a návrhy doporučení jsou součástí páté kapitoly a závěr je obsahem šesté kapitoly.

## 2 Teoretická východiska problematiky rodinného podnikání

Role rodinných firem ve světové ekonomice a také v prostředí České republiky je významná a řada rodinných firem úspěšně překonává své nerodinné konkurenty. Až do roku 2019 nebyla však v České republice problematika rodinného podnikání definována a nebylo tak možné rozlišit, co je rodinný podnik či rodinná živnost. V současné době již definice existuje a jejím podkladem byl standard naformulovaný v rámci federace Evropských rodinných podniků a současně byly zohledněny zkušenosti a odborné zdroje z Rakouska či odborné zdroje věnující se dané problematice v podmínkách České republiky, poznatky z odborných diskuzí, občanského zákoníku apod. Teoretická část práce je věnována problematice rodinného podnikání a mlékárenství v České republice, významu rodinných podniků až po problematiku benchmarkingu a ekonomických ukazatelů poměrové analýzy.

### 2.1 Historie rodinného podnikání v České republice

Odehnalová (2011) uvádí, že již ve středověku se za rodinné podnikání dalo považovat hospodaření šlechtických rodů, kdy majetek přecházel na nejstaršího potomka. Jelikož ale šlechtické rody své zisky neinvestovaly nazpět, ale převážně utráceli ve svůj prospěch, v mnoha případech mnoho šlechtických rodin zbankrotovalo a o své majetky přišly. V období 13. – 17. století působily cechy mnoha oborů, v nichž se místo dědilo z generace na generaci a bylo prakticky povinností vykonávat otcovo povolání. Po příchodu průmyslové revoluce se zásadně změnil charakter výroby v mnoha odvětvích a z některých bývalých členů cechů se stali soukromí podnikatelé, kteří dali vzniknout rodinným firmám.

Velký zlom v podnikání nastal po první světové válce a následném vzniku Československa, kdy došlo k mnoha ekonomickým změnám a v tomto období se naše země stala poměrně rozvinutou ekonomikou, jak uvádí Petruš (2017). Díky rozvoji malých živností se za první republiky dařilo jak soukromému, tak i rodinnému podnikání a vzniklo mnoho i světoznámých firem, z nichž některé působí i v současnosti. Z malých manufaktur se mnohé časem vypracovaly na úspěšné velké podniky, kterými se staly např. obuvnická firma Baťa, Mattoni, Rothschildovy průmyslové podniky na Ostravsku, sklárny Moser, palírny Jelínek. Automobilové závody Škoda a mnohé další.

Po ukončení druhé světové války došlo k vyvlastňování strategických a největších výrobních odvětví, ke kterému došlo v letech 1945-1948 a následně po 25. únoru 1948, kdy došlo k nejzásadnějším hospodářským opatřením na území tehdejšího Československa v podobě radikálních změn ve vlastnické struktuře. Tehdejší vládnoucí komunistické straně se podařilo zlikvidovat veškeré soukromé podnikání. Takto byly zestátněny řady průmyslových, potravinářských a dalších podniků, a v roce 1949 z celkového počtu 110 tisíc soukromých prodejen zaniklo více než 65 tisíc a téměř 3 tisíce živností (ČT24, 2018). Koncem února 1949 byl přijat zákon o jednotných zemědělských družstev a navázal tak na znárodnění průmyslu a obchodu. Těmito opatřeními tehdejší režim dosáhl toho, že počátkem šedesátých let v Československu soukromý sektor již prakticky zanikl.

Pád komunistického režimu v roce 1989 a vznik samostatné České republiky v roce 1993 jsou milníkem novodobé historie rodinného podnikání. Některé podniky, které byly po roce 1948 znárodněny, byly vráceny původním majitelům v rámci tzv. restituce. Mezi ně patří např. výrobce klavírů firma Petrof, výrobce interiérových dveří firma Sapeli, rodinná sklářská firma Blažkových z Nového Boru, Baťa, Koh-i-noor či Kanzelsberger. V rámci tzv. privatizace, jak uvádí Zeman (2017), docházelo k převodu majetku státu na jiné osoby a tím byly např. státní podniky převedeny do soukromého vlastnictví. Velké množství rodinných firem ovšem vzniklo právě po roce 1989 a podnikání se v průběhu svého působení museli teprve učit.

V současné době není ještě známo kolik přesně rodinných firem na území České republiky působí, ale AMSP ČR od 1. března 2020 spustila registraci rodinných podniků. Časopis Forbes ovšem pravidelně publikuje žebříček největších rodinných firem v České republice a naposledy za rok 2018 zveřejnila přehled 111 rodinných firem od největších po ty menší. Dohromady dosahují tržeb v objemu 284,1 miliardy korun a zaměstnávají 88 tisíc lidí. Podmínkou pro zařazení do přehledu je podmínka alespoň dvou generací pracujících pospolu včetně sourozeneckého podnikání, manželské dvojice bez následovníků, průměrné tržby a průměrná EBITDA za tři poslední účetní období a aktuální počet zaměstnanců.

V Tab. 2.1 je zobrazen zkrácený přehled deseti největších firem z řad rodinných podniků.

*Tabulka 2.1 Přehled prvních deseti největších rodinných firem v České republice za rok 2018*

Pořadí	Název firmy	Tržby (v Kč)	EBITDA (v Kč)	Počet zaměstnanců
1.	SYNOT HOLDING	15,6 mld.	780 mil.	3000
2.	CZECHOSLOVAK GROUP	7,1 mld.	1,7 mld.	8566
3.	AGROSTROJ	6,2 mld.	830 mil.	2600
4.	JUTA	7,3 mld.	850 mil.	2300
5.	DEK	13,0 mld.	720 mil.	2073
6.	KOFOLA	7,0 mld.	1,04 mld.	2182
7.	HRUŠKA	8,0 mld.	360 mil.	3500
8.	BRANO GROUP	5,3 mld.	585 mil.	2515
9.	KOH-I-NOOR	4,2 mld.	590 mil.	2515
10.	PROMET GROUP	6,1 mld.	600 mil.	1807

*Zdroj: Vlastní zpracování dle časopisu Forbes (2018)*

## 2.2 Význam rodinného podnikání

Rodinné firmy mají větší schopnost přežít období hospodářské recese a stagnace díky vyššímu poměru vlastního kapitálu a rychle se přizpůsobují změnám v ekonomickém i sociálním prostředí. Nemalou zásadní úlohu hrají v rozvoji regionů a přispívají i v určité míře k prevenci vyliďňování venkova. V rámci rodinného podniku se vytváří trvalá pouta se zaměstnanci, dodavateli i zákazníky a vykazují vysokou míru poctivého jednání i specifické firemní kultury. Ve vysoké míře jsou aktivní v péči o životní prostředí i v oblasti společenské odpovědnosti. Jsou nositeli původních produktů, obnovení či udržení tradic a rovněž vykazují vyšší stupeň odpovědnosti vůči zakladatelům i budoucím majitelům podniku.

Rodinné podnikání má mimořádně důležité místo v české i evropské ekonomice a podle Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (2018) rodinné firmy vytváří v průměru 40-50 % pracovních míst v rámci evropského soukromého sektoru. V rámci rodinného podnikání je také nejvyšší podíl mikropodniků a malých a středních podniků. V roce 2015, dle Evropského hospodářského a sociálního výboru (EHSV), byl podíl rodinných firem v České republice na celkový počet podnikatelů ve výši 87 %. V Tab. 2.2 je uveden přehled podílů zemí Evropské unie a z tabulky je patrné, že tento

podíl je nejvyšší v případě zemí Kypr, Slovensko a Estonsko, který činil 90 %. Nejnižší podíl 38 % byl v roce 2015 v Litvě, Švédsku a Lotyšsku. Česká republika byla v uváděném roce na pátém místě ve výčtu evropských zemí a podíl činil 87 %.

Tabulka 2.2 Podíl rodinných firem na celkový počet podnikatelů v EU v roce 2015

Země	Podíl (v %)
Kypr	90
Slovensko	90
Estonsko	90
Španělsko	85
Česká republika	87
Rakousko	80
Řecko	80
Finsko	80
Dánsko	77
Irsko	75
Portugalsko	75
Německo	75
Island	75
Francie	75
Polsko	75
Itálie	75
Malta	70
Slovinsko	70
Bulharsko	70
Belgie	70
Lucembursko	70
Rumunsko	65
Velká Británie	65
Norsko	65
Nizozemí	61
Litva	58
Švédsko	38
Lotyšsko	38

Zdroj: Vlastní zpracování dle AMSP ČR Analýza rodinného podnikání v ČR (2018)

## 2.3 Definice rodinného podniku

V roce 2019 se Česká republika zařadila mezi státy, které jasně definují rodinné firmy. Vláda České republiky schválila svým usnesením definici rodinného podnikání a k zákonné úpravě se hodlá, spolu s Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR) vrátit, jakmile budou načerpány dostatečné zkušenosti s uplatněním této definice v rámci naší země. Tato fáze bude definice sloužit především pro statistické sledování rodinného podnikání, které doposud v naší zemi nebylo možné, na rozdíl od

jiných zemí EU. Má rovněž za úkol rodinné firmy zviditelnit v rámci dodavatelsko-odběratelských vztazích a celkově umožnit cílenou podporu tohoto segmentu. Firmám se tak do budoucna otevře možnost větší podpory v oblastech získávání dotací nebo zaměstnávání rodinných příslušníků. Na úrovni nepřímé formy např. vytvořit zvláštní finanční nástroje pro předávání rodinných podniků další generaci nebo formou podpor na bázi vzdělávání zahrnující otázky specifické pro rodinné podniky spolu s důrazem na inovace.

Podkladem k přípravám definice sloužilo mapování rodinného podnikání v jiných evropských zemích. Průzkumem, do kterého byla zapojena i mezinárodní síť Deloitte Legal, bylo zjištěno, že většina zemí Evropské unie v současné době nemá komplexní úpravu rodinného podnikání, ale je zohledněno v jejich právních rádech. Z analýzy AMSP ČR vyplývá, že Finsko, Španělsko, Finsko, Itálie a Rumunsko mají přímou definici rodinného podnikání zanesenou v období občanských zákoníků a země Maďarsko, Dánsko, Rakousko, Bulharsko, Litva a Slovensko má rodinné podnikání zaneseno v právních rádech v různých formách.

Finální česká definice rodinného podniku zahrnuje obchodní korporaci a rodinnou živnost s tímto zněním:

*„Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.*

*1) Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je jejím statutárním orgánem nebo ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu.*

*2) Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.*

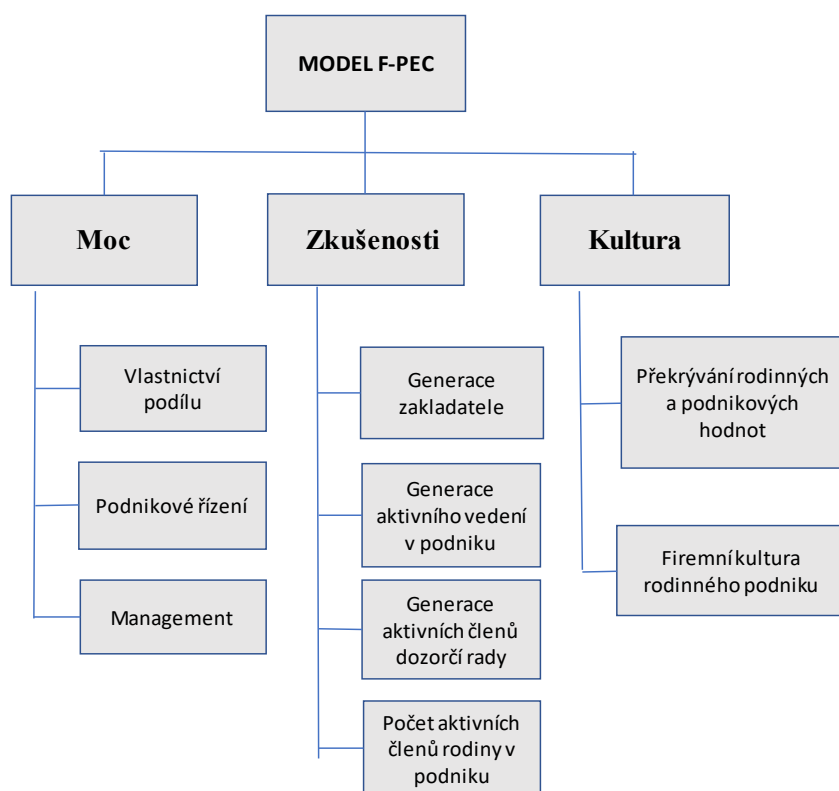
*3) Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do třetího stupně osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do druhého stupně,*

*dále osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci. Je-li mezi nimi osoba, která není plně svéprávná, zastupuje ji při hlasování zákonný zástupce, pokud je nezletilá, jinak opatrovník“*

*Zdroj: Webové stránky Ministerstva průmyslu a obchodu*

Jak uvádí Machek (2017), míru vlivu rodiny ve firmě lze zkoumat i prostřednictvím tzv. **F-PEC škály**, která je nástrojem k rozlišení rodinných podniků pracujícími se třemi faktory. Obrázek 2.1 je zobrazením modelu F-PEC, který je tvořen hlavními skupinami, níže jmenovanými hlavními faktory a jejich podskupinami.

*Obrázek 2.1 Model F-PEC*



*Zdroj: Koráb a kol. (2008)*

Autory tohoto konceptu jsou Astrachan, Klein a Smyrnos, kteří jej v roce 2002 zveřejnili. Těmito faktory jsou moc, zkušenost a kultura. Komponent **moc** vyjadřuje míru zastoupení rodiny ve vlastnických, řídicích a správních strukturách firmy. **Zkušenost** pak schopnost rodinné firmy získanou během své existence díky úspěšně provedených nástupnictví, kde měřitelnými projevy jsou pořadí generace ovládající firmu a počet členů rodiny působící v rodinné firmě. **Kultura** je charakterizována oddaností rodiny firmě a prolínání rodinných a podnikových hodnot. Tímto alternativním způsobem je možno posuzovat rodinný podnik a autory F-PEC škály jsou Autory tohoto konceptu jsou Astrachan, Klein a Smyrnos, kteří jej v roce 2002 zveřejnili.

## 2.4 Specifika rodinných podniků

Interakce rodiny, samotné podnikání a členové rodinného podniku představují složitý systém, který má významné důsledky na celkovou výkonnost i efektivitu podnikání a rodiny. Model tří kruhů na obrázku 2.1 zobrazuje právě tuto vzájemnou závislost tří systémů, jejichž reprezentanty jsou rodina, vlastnictví a řízení. Je to nástroj pro identifikaci možných konfliktů, kde tři kruhy jsou úzce propojeny a vzájemně se ovlivňují. Jsou vyjádřením toho, jak dobře nebo špatně fungující rodina má vliv na fungování rodinného podniku.

Obrázek 2.2 Model tří kruhů



Zdroj: Machek (2017) dle Taquiry & Davis (1996)



Rodinnou firmu charakterizuje potřeba docílit rovnováhy mezi rodinou a podnikáním. Dle Machek (2017) přílišné zapojení do podnikání vede ke ztrátě času, který nelze věnovat rodině a z tohoto důvodu může docházet k oslabení vzájemné komunikace a odcizení členů rodiny. Na druhé straně však může přílišný důraz na rodinu vést ke ztrátě výkonnosti, materiálního zabezpečení nebo k neefektivnímu vedení firmy. V případě, že se podaří tyto dvě oblasti vyvážit, je docíleno rodinné harmonie i účinnějšího řízení podniku. Dalším specifickým rysem rodinných firem je i ten fakt, že nesledují jen ekonomické cíle, ale i ty neekonomické. Mezi ně lze zahrnout již zmíněné zajištění dobrého jména společnosti nebo také poskytování zaměstnání rodinným příslušníkům, finanční nezávislost a zabezpečení rodiny apod. Mezi neekonomické cíle, jak uvádí Machek (2017), náleží termíny socioemocionální bohatství, dlouhodobá orientace, averze k riziku nebo altruismus.

Snaha rodinných firem o tvorbu socioemocionálního bohatství je příčinou existence nefinančních cílů a odlišení se od firem nerodinných, které se rozhodují převážně na základě ekonomických kritérií. Pokud dojde ke snížení tohoto typu bohatství, může dojít ke ztrátě blízkosti rodinných příslušníků, nemožnost dostát očekávání rodiny nebo i ztrátu společenského postavení. Všechny tyto důvody jsou v případě rodinných firem nežádoucí. Socioemocionální bohatství je tak představováno např. v podobě obsazování manažerských pozic rodinnými členy, pocit hrdosti a sounáležitosti zaměstnanců s rodinnou firmou, kdy v mnoha případech je nerodinný zaměstnanec považován jako člen rodiny apod. Míra tvorby socioemocionálního bohatství je u jednotlivých rodinných firem různá a závisí na mnoha faktorech.

Pojem dlouhodobá orientace rovněž souvisí s nefinančními cíli a odlišením rodinných firem od nerodinných. Důležitou roli zde hraje i zájem předat firmu další generaci a s tím spojená snaha o kladnou firemní reputaci, což v obou případech vyžaduje trpělivost a dlouhodobé plánování. Rodinné firmy, které kladou důraz na plánování nástupnictví, přikládají větší důraz na strategické plánování než firmy nerodinné. Je zde značná snaha o vytvoření dlouhodobých vztahů se zákazníky, tzv. B2B vztahy a také tvorba dlouhodobých zaměstnaneckých vztahů. V delším časovém horizontu tak dlouhodobá orientace ovlivňuje pozitivním směrem výkonnost firem.

Averze k riziku závisí na mnoha faktorech, které se odvíjí od míry zapojení rodiny, velikosti firmy, vlivu prostředí a konkurence, charakteru firmy či osobní vlastnosti manažera. V případě malých firem může zapojení mladší generace do řízení

podniku přinést nové nápady a inovace, ale ve velkých rodinných firmách může důvod k zajištění úspěšného nástupnictví vést k větší opatrnosti. Machek (2017) uvádí, že averze k riziku snižuje působení nerodinných manažerů, kteří s sebou mohou přinést riskantnější a zároveň výnosnější aktivity. Osobní vlastnosti manažera mohou rovněž ovlivnit jeho averzi k riziku. Míru averze může ovlivnit i osobní vlastnost manažera, kdy vyšší averzi k riziku mají většinou starší osoby, ženy nebo lidé s nižším vzděláním.

Altruismus značí nezištné chování ve prospěch ostatních, ale z pohledu ekonomie vede nejen k uspokojení potřeb druhých, ale i potřeb vlastních. Dle Lubatkin a kol. (2005) popisuje Machek (2017) dva druhy altruismu, jednostranný a oboustranný. Jednostranný altruismus je uváděn jako typ velkorysý rodič – sobecký potomek a oboustranný, jež usnadňuje vzájemnou komunikaci a vytváří pevnější mezilidské vztahy. Právě jednostranný altruismus může mít na chod rodinné firmy negativní důsledky, jelikož rodiče bývají ke svým potomkům více shovívaví, a tak se poměrně málokdy stává, že rodič propustí svého problémového příbuzného z důvodu vážnějších pochybení. Rovněž zaměstnávat méně kvalifikovaného odborníka z rodiny může být zdrojem neefektivnosti ve firmě. Naopak oboustranný altruismus se může projevat ve vztahu zaměstnance k vlastníkům firmy jako kladný a může přispívat jak k redukci konfliktů, tak i nižší mírou ekonomické kriminality v rodinných firmách. Je spojen s loajalitou a důvěrou zaměstnance vůči firmě a lepší pracovní atmosféře.

## 2.5 Správa společností v rodinných firmách

*„Struktura správy společností určuje rozdělení práv a povinností mezi různé zainteresované strany v organizaci, jako např. správní orgány, manažery, vlastníky a další stakeholdery, a stanovuje pravidla a postupy pro rozhodování“,* jak uvádí Machek (2017, s. 27)

V oblasti správy společností v rodinných firmách existují dvě konfliktní teorie, ve kterých hlavní roli hraje již zmiňovaný altruismus. **Teorie správcovství** je použitelná v prostředí, ve kterém panují stabilní mezilidské vztahy, jelikož manažeři v roli správců budou jednat v zájmu vlastníků i celé organizace. Management složený z rodinných příslušníků jedná v rámci rodinných zájmů, ale na úkor jiných stakeholderů a může tak docházet k vážnějším problémům v rámci správy rodinných společností. Podle **teorie zastoupení** jsou aktivity manažerů vyvíjeny směrem ke zvyšování vlastního užitku na

úkor užitku vlastníků, a tak dochází ke konfliktu zájmů mezi vlastníky a manažery. Příčinou konfliktu zájmů je asymetričnost informací a omezená racionalita lidí, a proto je zaváděno monitorování mechanismů, jenž má za následek vznik dodatečných nákladů zastoupení. Tyto náklady je možné snižovat např. efektivně nastaveným systémem odměňování nebo podílu manažera na vlastnictví, nebo pokud jsou manažeři nájímáni na dobře fungujícím trhu práce a tím jsou náklady na výběr kvalitního řídicího pracovníka nižší apod. Slabou stránku této teorie představuje situace, kdy na manažerské pozici působí člen rodiny, který nedisponuje dostatečnými znalostmi a je méně kvalifikovaný. Tento stav může mít negativní dopad na výkonnost firmy, než kdyby manažerskou pozici zastával zkušený nerodinný manažer.

Institucemi v rámci rodinné správy společností je **rodinné shromáždění** a **rodinná rada**. V rámci rodinných shromáždění se, od určitého věku a bez ohledu na roli ve firmě, schází členové rodiny, aby byli informováni o dění a vývoji ve firmě a diskutovali o dalším směřování, hodnotě, misi a vizi podniku. Cílem shromáždění je rovněž budování a posílení soudržnosti rodiny. Do rodinné rady jsou zapojeni i ti rodinní příslušníci, kteří nejsou přímo zapojeni do řízení firmy. Zásadní funkcí této instituce je převážně plánování nástupnictví a příprava budoucí generace na převzetí firmy a sladění činností členů rodiny v rámci společnosti včetně dosažení souladu firemních cílů s cíli rodiny. Rodinná rada může mít interní organizační strukturu složenou z výborů, které jsou v souladu se strategickým plánováním rodiny, např. výbor pro rozvoj a vzdělávání, finance, správa a dědictví apod. Správa rodinných firem je ovlivněna vývojovým cyklem firmy, kdy v první fázi je pouze zakladatel rodinného podniku a zastává tak všechny funkce, až po fázi úplného oddělení rodiny a vlastnictví v případě velké společnosti.

## 2.6 Nástupnictví

Nástupnictví je procesem, který není vlastní pouze rodinným firmám, ale právě ty jsou specifické tím, že je brán do úvahy i fakt, že rodina řeší i neekonomické cíle. Obecně se proces nástupnictví zabývá otázkou, kým a jakým způsobem nahradit osobu na klíčové pozici ve firmě. Nástupnický proces je ovlivněn záměry zakladatele, jeho potomků a v neposlední řadě i jejich vzájemných vztahů i komunikaci a také ochotou či neochotou zakladatele svou činnost ve firmě omezit nebo zcela ukončit.

V rámci rodinného podnikání se v první řadě majitel zamýšlí nad možností předání řízení firmy některému z členů rodiny, obvykle svému potomkovi. V případě, kdy majitel zjistí, že nemá vhodného kandidáta z řad členů rodiny, přistupuje na možnost určení nástupce mezi zaměstnanci firmy. V některých případech, pokud nezvolí ani jednu z uvedených variant, majitel zvažuje i možnost prodeje společnosti novému majiteli.

Aby měl proces nástupnictví naději na úspěch, je důležité nepodcenit přípravu následníka. Tento proces je možné podpořit formou rozvoje, vzdělávání a přípravy na převzetí podniku. Důležitými faktory jsou vlastnosti a motivace jak následníka, tak i zakladatele, rovněž již i zmiňované rodinné i nerodinné vztahy se zaměstnanci a mnohé další.

## 2.7 Strategie rodinných firem

V případě rodinných firem lze využít obecně platné klasifikace, které strategie dělí na korporátní, firemní a funkční. Vyšší úroveň představuje **korporátní strategie** vytvořená pro celou organizaci, která je tvořena z více strategických podnikatelských jednotek (tzv. strategic business units, SBU). Podnikatelské jednotky jsou součástí podniku a takovými jednotkami mohou být např. podnikové divize, které jsou samostatně odpovědné za zásobování, logistiku, výrobu, marketing apod. **Firemní strategie** je vypracována pro jednotlivou podnikatelskou jednotku, kdy v případě menších firem se jedná o strategii nejvyšší úrovně. Nejnižší úroveň zaujímá **funkční strategie**, která je zpracována pro konkrétní aktivity v organizaci nebo pro skupinu osob.

Rozhodující roli v procesu definování firemní strategie mají **vize**, jakožto vyjádření požadovaného stavu firmy v budoucnu a **mise**. Oba dokumenty mají vnější funkci, která představuje např. plány se zákazníky a dodavateli, stakeholdery, státními institucemi apod. a funkci vnitřní, jež je tvořena vytvářením cílů a sladěním všech rozhodovacích procesů v rámci společnosti. V případě větších podniků je žádoucí vypracovat i další dokument, tzv. **rodinnou ústavu**, která stanovuje pravidla hry a definuje formu rodinné spolupráce, stanovuje zaměstnanecké vztahy, způsob odměňování, podílech na vlastnictví a dědictví, prodej rodinného majetku apod. Jakákoli rozhodnutí by pak byla vydávána v souladu s rodinnou ústavou.

Co se týče strategie růstu u rodinných firem, tak všeobecně je v této oblasti dlouhodobá orientace zacílena spíše na dlouhodobé přežití a stabilitu než maximalizace

bohatství. Tato skutečnost může vést k růstu krátkodobému, stejně tak i díky averzi k riziku, která je právě u rodinných firem častějším jevem. S averzí k riziku a vyšší opatrností je rovněž spojená i menší ochota rodinných firem ke vstupu na zahraniční trhy. K tomuto kroku se většinou uchýlí starší a větší firmy, které již nabyli větší zkušenosti a mají tak lepší šanci na úspěch.

## 2.8 Měření výkonnosti

Výkonnost podnikání je možné měřit různými způsoby, ale mezi nejčastěji používanou metodu patří poměrová analýza. Jedná se o metodu hodnocení výkonnosti a finanční stability podniku, kde základními oblastmi jsou ukazatele finanční stability a zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity.

### 2.8.1 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Obecně jsou vyjádřením poměru vlastních a cizích zdrojů. Mezi tyto indikátory finanční stability a zadluženosti patří ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech, ukazatel celkové zadluženosti, ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu, ukazatel úrokového krytí a úrokového zatížení.

**Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech** udává, do jaké míry je podnik schopen krýt prostředky z vlastních zdrojů a na jaké úrovni se pohybuje jeho finanční samostatnost. Růst tohoto ukazatele je žádoucí, ale pokud je jeho hodnota neúměrně vysoká, může signalizovat pokles výnosnosti vložených prostředků. Ukazatel je vyjádřen vzorcem

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}. \quad (2.1)$$

*Zdroj: Dluhošová (2010)*

**Ukazatel celkové zadluženosti** je vyjádřen podílem celkových dluhů (závazků) k celkovým aktivům. Čím vyšší hodnota ukazatel, tím vyšší je zadluženost, která má vliv na výnosnost podniku. Tento ukazatel je někdy nazýván ukazatelem věřitelského rizika, jelikož je důležitým zejména pro dlouhodobé věřitele a vyjadřuje se vzorcem

$$Ukazatel\ celkové\ zadluženosti = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva} .$$

(2.2)

*Zdroj: Dluhošová (2010)*

**Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu** je variantou předchozího ukazatele a poměřuje cizí kapitál k vlastnímu kapitálu. Jak uvádí Dluhošová (2010), je v případě stabilních společností doporučována hodnota ukazatele v rozmezí od 80 % do 120 %. Ukazatel se vyjadřuje vzorcem

$$Ukazatel\ zadluženosti\ vlastního\ kapitálu = \frac{cizí\ kapitál}{vlastní\ kapitál} .$$

(2.3)

*Zdroj: Dluhošová (2010)*

**Ukazatel úrokového krytí** hodnotí, kolikrát jsou úroky kryty výší provozního zisku, konkrétněji kolikrát má firma zajištěno placení úroku. Čím vyšší je výsledná hodnota ukazatele, tím efektivnější je vývoj hospodaření podniku. Výsledek nižší než 100 % poukazuje na fakt, že podnik nedokáže úroky pokrýt. V případě výsledku, který je roven 100 % pak, že podnik vykazuje nulový zisk a vydělá pouze na úroky. EBIT ve vzorci znamená zisk před úroky a daněmi a celý vzorec ukazatele je vyjádřen jako

$$Úrokové\ krytí = \frac{EBIT}{úroky} ,$$

(2.4)

*Zdroj: Dluhošová (2010)*

**Ukazatel úrokového zatížení** udává, jak velkou část dosaženého zisku odčerpávají úroky. V případě, že má podnik dlouhodobě nízké úrokové zatížení, může přistoupit na vyšší podíl cizích zdrojů. Vypadá to na první pohled tak, že je vhodné úrokové zatížení snižovat, ale rozhodujícím faktorem je zejména výnosnost vložených prostředků a výše

úrokové míry. Tento ukazatel je obrácenou hodnotou ukazatele úrokového krytí a jeho vzorec je

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{EBIT}, \quad (2.5)$$

*Zdroj: Dluhošová (2010)*

## 2.8.2 Ukazatele rentability

Dle typu použitého kapitálu se rozlišují ukazatele rentability aktiv (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE), rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE) a rentability tržeb (ROS). Kritériem pro hodnocení rentability je výnosnost vloženého kapitálu. Ukazatele rentability pracují s minimálně dvěma typy zisku a jejich modifikace se tak liší podle toho, zda je k výpočtu použit zisk před úhradou úroků a daní EBIT nebo zisk po zdanění EAT. U ukazatelů rentability je žádoucí jejich růst v čase.

**Rentabilita aktiv (ROA)** patří mezi klíčové ukazatele, jelikož poměřuje zisk s investovanými celkovými aktivy do podnikání, a to bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Hodnotu ukazatele lze získat ze vztahu

$$ROA = \frac{EBIT}{AKTIVA}. \quad (2.6)$$

*Zdroj: Dluhošová (2010)*

**Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)** hodnotí všeobecnou efektivnost vloženého kapitálu, tedy zvýšení potencionálu vlastníka díky využití dlouhodobého cizího kapitálu. Tento ukazatel se často používá k mezipodnikovému porovnání

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}}. \quad (2.7)$$

*Zdroj: Dluhošová (2010)*

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** je ukazatel, který poměřuje zisk po zdanění EAT s vlastním kapitálem a jeho výsledkem je efektivnost vložených prostředků do podnikání. Výslednou hodnotu ukazatele může ovlivnit např. výše vytvořeného zisku, pokles úrokové míry cizího kapitálu nebo snížení podílu vlastního kapitálu na kapitálu celkovém, případně kombinace uvedených důvodů a lze jej získat ze vztahu

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \cdot \quad (2.8)$$

*Zdroj: Dluhošová (2010)*

**Rentabilita tržeb (ROS)** udává množství zisku v Kč na 1 Kč tržeb a slouží k posouzení rentability, kterou je vhodné srovnávat v čase a pro mezipodnikové srovnávání. Nízká úroveň poukazuje na chybné řízení firmy a vysoká úroveň na nadprůměrnou pozici firmy. Vztah je určen vzorcem

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \cdot \quad (2.9)$$

*Zdroj: Dluhošová (2010)*

### 2.8.3 Ukazatele likvidity

Pojem likvidita obecně znamená schopnost podniku hradit své závazky, tedy disponovat s dostatkem prostředků k zajištění potřebných plateb. Závisí na schopnosti podniku inkasovat své pohledávky, prodejnosti svých výrobků a případně i zásob. Mezi základní ukazatele patří celková likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita.

**Ukazatel celkové likvidity** hodnotí platební schopnosti podniku a pojem krátkodobé závazky znamená krátkodobé závazky z obchodního styku a krátkodobé bankovní úvěry. Ukazatel vypovídá o schopnosti podniku uspokojit své věřitele v případě, že veškerá svá oběžná aktiva promění na hotovost. Výsledná hodnota ukazatele



je považována za přiměřenou, pokud se nachází v rozmezí od 1,5 do 2,5. Vztah se vyjadřuje rovnicí

$$\text{celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \cdot \quad (2.10)$$

*Zdroj: Dluhošová (2010)*

**Ukazatel pohotové likvidity** je přesnější než předchozí ukazatel z důvodu zohlednění struktury oběžných aktiv, kdy počítá jen s pohotovými prostředky. Doporučovaná hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 1,0 do 1,5 a vztah je vyjádřen jako

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \cdot \quad (2.11)$$

*Zdroj: Dluhošová (2010)*

**Krytí závazků cash flow** je řazen rovněž mezi ukazatel likvidity, a dokonce charakterizuje likviditu podniku lépe, jelikož sleduje vývoj struktury oběžných aktiv v čase. U tohoto ukazatele je stoupající trend žádoucí a počítá se ze vztahu

$$\text{krytí závazků CF} = \frac{\text{cash flow}}{\text{krátkodobé závazky}} \cdot \quad (2.12)$$

*Zdroj: Dluhošová (2010)*

## 2.9 Historie mlékárenství

Po dlouhou dobu byla výroba mléčných produktů domácí záležitostí a zmínky o tomto typu produktu se objevují snad u všech starověkých kultur. Z prostředí domácí výroby se postupně výroba přemísťovala na místní tržště a postupem času, zejména díky technickému pokroku, se přesouvala do velkostatků. V českých zemích byla první sýrárna založena v Pitkovicích u Říčan v roce 1838 a další postupem přibývaly, a tak na

konci 19. století bylo v Čechách a na Moravě přes 150 sýráren, jak uvádí Broncová (1998). Průlomem ve výrobě sýrů a mléka byl vynález odstředivky a další nové vědecké a technické poznatky, které se v sedmdesátých letech 19. století objevovaly a byly tak příčinou průmyslové mlékárenské výroby. Díky pokroku v průmyslovém zpracování mléka vznikly i první parní mlékárny v Hostivici u Prahy a první družstevní v Brně roku 1878. Přibližně v roce 1900 existovalo již přes 85 mlékárenských družstev. Díky objevu tepelné sterilizace Louisem Pasteurem mohly mlékárny začít distribuovat mléka v silnostěnných lahvích, jelikož pasterizace prodloužila jeho trvanlivost.

Příčinou existenčních potíží mlékárenského průmyslu v českých zemích byla první a druhá světová válka, kdy došlo k výraznému úbytku jak pracovních sil, tak i k obrovskému snížení stavu hospodářských zvířat. Docházelo k rušení menších provozoven, ale receptury se přenášely z pokolení na pokolení a díky tomu výroba typických produktů nezanikla.

Rok 1948 byl zlomový také i pro mlékárenský průmysl, kdy postupně bylo znárodněno 27% velkých mlékárenských podniků a v roce 1949, byl v každém kraji vytvořen jeden mlékárenský podnik Mlékařské závody, n.p., který slučoval a řídil několik závodů a provozoven.

Po roce 1989 došlo k výrazným změnám, které ovlivnily vývoj mlékárenství v České republice, a to zejména díky výraznému poklesu poptávky po mléku a mléčných výrobcích. Přestaly být dotovány a regulovány ceny mléka a mléčných výrobků a jejich ceny narůstaly. Došlo ke zvýšení importu mléčných výrobků ze zahraničí a konkurence sílila. Díky restitucím a privatizace docházelo k rozdělováním bývalých státních podniků, jen Jihočeské mlékárny, v současnosti podnik Madeta, a.s., si ponechaly status krajského podniku. Změny, které se po roce 1989 udály, měly za následek snížení výroby, stavu skotu i zmenšení rozlohy zemědělské půdy. Díky chybné privatizaci i ekonomickým důvodům zaniklo mnoho mlékárenských podniků a dle Likler (2001) se počet mlékáren ze 117 v roce 1989 snížil na 70 v roce 1999.

Vstup České republiky do Evropské unie měl rovněž na mlékárenský průmysl významný vliv. Jednak se otevřel trh pro zahraniční podniky v České republice, a také došlo k odbourání bariér v rámci EU a změně zahraniční politiky vůči třetím zemím. Díky vstupu do EU musely mlékárenské provozy splňovat mnoho přísných hygienických,

potravinářských a veterinárních norem a v platnost vstoupila nová mléčná kvóta, která stanovila regulace množství produkce v mlékárenském průmyslu.

## 2.10 Podstata benchmarkingu a benchlearningu

Dle Amerického centra pro produktivitu a jakost (APQC) je „*benchmarking proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.*“ (Nenadál, 2011, s. 14)

Další definicí k pojmu možno uvést ze Slovníku controllingu, který benchmarking označuje jako „*analytický a plánovací nástroj pro srovnávání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví, resp. i s podniky z jiných odvětví.*“ (Nenadál, 2011, s. 14)

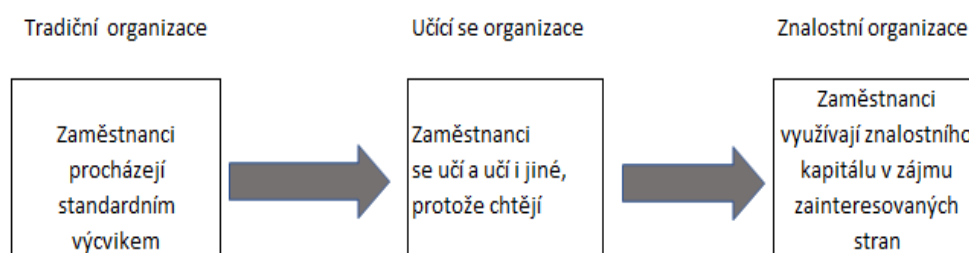
Obě definice vystihují podstatu daného tématu a nutno doplnit, že jelikož se nejedná o normovanou metodu, existuje proto v praxi definic daleko více. V benchmarkingu se odráží silný potenciál učení, a proto je s tímto pojmem spojován i termín benchlearning, který na benchmarking navazuje. Tento termín v sobě zahrnuje možné způsoby, jak propojit zdokonalování systému řízení a s ním spojený výcvik zaměstnanců tak, aby bylo dosaženo vzájemného souladu s potřebami firmy. Benchlearning je tak přirozenou součástí benchmarkingu a společně tvoří tzv. benchmarkingový projekt. Nenadál (2011, s. 15) popisuje benchmarkingový projekt jako „*jedinečný soubor dílčích koordinovaných a řízených aktivit s daty zahájení a ukončení, prováděný k dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům na tento projekt, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.* „

Obě tyto činnosti tvoří nekončící soubory aktivit, které přispívají ke zlepšování až tehdy, kdy dochází k jejich systematickému opakování. Výstupem obou aktivit je určení oblastí zlepšování, které by mělo vést k pozitivním změnám a inovacím. Benchmarking je považován za nástroj strategického managementu a je tedy důležité, aby byl aktivně a trvale podporován vrcholovým vedením podniku. Jedná se o plánované procesy, které zahrnují nejen hlediska užití nástrojů, technik i přístupů, ale také hledisko potřebných financí, zdrojů, lidí apod. V procesu benchmarkingu je potřeba zvolit alespoň jednu organizaci ve sledované oblasti nadprůměrnou, se kterou bude srovnávána realita daného podniku. Zvolenou organizací nemusí být zrovna světová jednička, ale měla by být podnikem považována za organizaci, která je pro podnik inspirací k pozitivním změnám

a zlepšování. Díky benchmarkingu a benchlearningu je možno docílit dočasné nebo i trvalejší konkurenční výhody, ale je nutno v podniku vytvořit prostředí, které bude pozitivně nakloněné ke změnám někdy i rozsáhlejšího charakteru a bude otevřená vůči novým přístupům, způsobům vykonávání činností i odstranění odporu ke změnám.

Na druhé straně je potřeba si uvědomit, že benchmarking nemůže vyřešit všechny nedostatky dané organizace, ani být prostředkem k vyhledávání viníků za existující potíže či snahou o rychlé snížení nákladů apod. Nepřináší rychlá řešení a zlepšení v krátkém časovém horizontu, jelikož změny vyžadují svůj čas, nápaditost i značné úsilí. Obrázek 2.2 znázorňuje proces přechodu ke znalostní organizaci.

Obrázek 2.2 Přechod ke znalostní organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování dle Nenadál (2011)

## 2.11 Typy a přístupy benchmarkingu

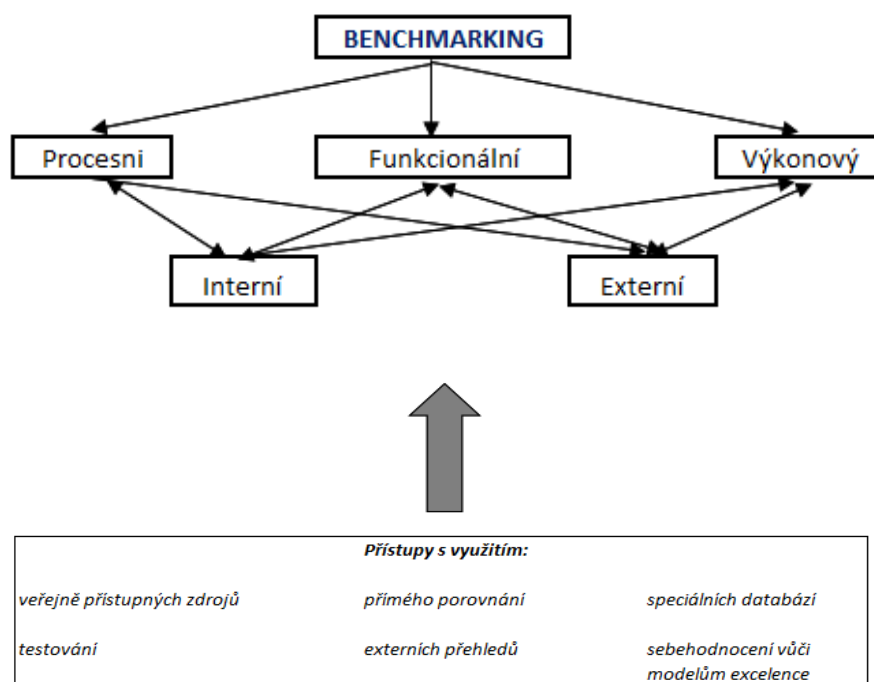
V historii nejstarším typem je benchmarking konkurenční, který vznikl ve firmě Xerox Corp. Vzhledem k tomu, že v dnešní době se upřednostňuje snaha o vzájemnou a vyváženou spolupráci s partnery, se již výraz konkurenční benchmarking nepoužívá. V současnosti se, podle charakteru zkoumaného objektu benchmarkingového šetření, rozlišuje benchmarking výkonový, funkcionální a procesní. Tyto typy lze aplikovat buď v rámci jedné organizace nebo vůči jiným právnickým subjektům. Podle toho, kde je benchmarking vykonáván, se rozlišují dva typy, kterými jsou benchmarking interní a externí.

V jednotlivých typech benchmarkingu je možné využití různých přístupů, jako např. přístup s využitím veřejně dostupných zdrojů, přístup s využitím přímého pozorování, přístup využívající speciálních databází, přístup využívající testování

apod. Stručný popis přístupů je popsán níže v kapitole 2.11.5. Kritérium v případě přístupů je použit tzv. efekt učení, tedy do jaké míry slouží k rozvoji učení v rámci celé organizace.

Dělení všech zmiňovaných typů a přístupů benchmarkingu je graficky znázorněno v obr. 2.3.

Obrázek 2.3 Typy a přístupy benchmarkingu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Nenadál (2011)

Předmětem výkonového benchmarkingu je konkrétní hmotný objekt, prostřednictvím kterého je možné srovnávat výkonnost přímých konkurentů na trhu a je uplatňován i mezi různými výrobci stejných či příbuzných produktů či mezi poskytovateli srovnatelných služeb. Cílem je přímé porovnání výrobků a služeb pomocí porovnávání a měření zvolených parametrů, jako je např. měření výkonu pracovníka, výkonu stroje nebo celé výrobní linky, celkové výkonnosti organizací apod. Prostřednictvím tohoto typu benchmarkingu může organizace poznat svou relativní výkonnost. Je považován za nejnáročnější ze všech benchmarkingových druhů, jelikož vyžaduje vzájemnou důvěru

všech organizací a je nezbytné z projektu vyloučit ty oblasti, které jsou námi považovány za citlivé a sami bychom na ně nepřistoupili. Výstupem výkonového benchmarkingu je nejčastěji srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti parametrů srovnatelných produktů. Porovnávání probíhá pomocí měřitelných parametrů nebo neměřitelných atributů a vše záleží na typu produktu a jiných specifik daného oboru. Podklad k získání dat pro měření zvolených parametrů je možno získat i studiem nabídkových katalogů konkurenta nebo také účastí na různých veletrzích apod.

Benchmarking funkcionální se zabývá porovnáváním jediné nebo několika zvolených funkcí určitých organizací. Nejvíce je používán především v oblasti služeb a v neziskovém sektoru. Příkladem mohou být zdravotnická zařízení, organizace působící v cestovním ruchu apod, a může zkoumat šíři poprodejních služeb nabízené obchodními řetězci nebo přístupy k rozvoji vztahů s dodavateli či organizace logistických činností a mnohé jiné. Pomocí tohoto typu benchmarkingu lze získat informace v oblasti zapojování zaměstnanců, rozvoje společenské odpovědnosti, neustálého zlepšování pomocí porovnání dle užitých metodik, způsobem zvyšování produktivity atd. Pomocí tohoto benchmarkingu lze porovnat, jakým způsobem je jaká funkce organizace uskutečňována v porovnání s partnerskou organizací, která již však nemusí být přímým konkurentem sledovaného podniku. Funkcionální benchmarking ale již většinou vyžaduje zapojení vyššího objemu finančních zdrojů.

Cílem procesního benchmarkingu je porovnávání a měření konkrétních procesů organizace, kdy předmětem porovnání jsou používané přístupy ke způsobu vykonávání určitých typů prací, jejímž prostřednictvím jsou měněny hmotné či informační vstupy na finální výstupy. Tento typ benchmarkingu může být použit vůči jakékoliv vhodné organizaci, která zabezpečuje podobné procesy a nemusí se jednat o přímého konkurenta. Příkladem porovnávání procesů je např. rozsah a kvalita servisu, elektronická evidence záznamů, způsoby a formy interní komunikace, přístupy k měření spokojenosti zainteresovaných stran, rezervační a objednávkové systémy apod. Díky těmto informacím je již dále prostřednictvím benchlearningu možno poznat, co a jak děláme my nebo jiná organizace a rovněž lze najít i odpověď na otázky, proč jsme horší nebo lepší v porovnání s ostatními. Procesní benchmarking je náročnější na shromažďování potřebných dat, ale zároveň je nejúčinnější formou učení se.

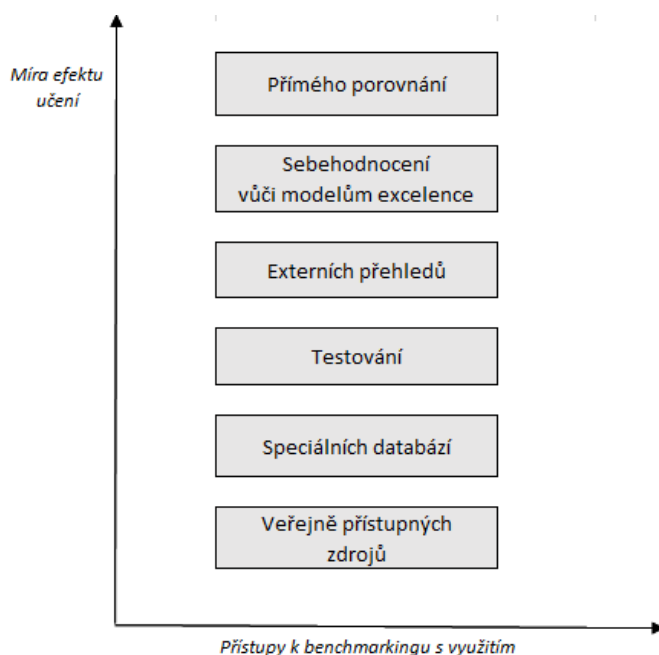
Benchmarking interní vykonávání v rámci jedné organizace mezi jejími organizačními jednotkami, které produkují stejné nebo podobné výstupy, funkce a

procesy. Principem interního benchmarkingu je ochota poznání nejlepší praxe v rámci vlastní organizace a cílem je nalezení dočasně nejefektivnějšího vnitřního standardu výkonnosti u všech organizačních jednotek subjektu. Doba jednoho benchmarkingového projektu je v tomto případě kratší, než je tomu u benchmarkingu externího, jelikož zde nebývá bariéra pro získání potřebných informací. Předností interního benchmarkingu je ten fakt, že díky němu podnik může dosáhnout snížení nežádoucích rozdílů ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek, ale nemusí pomoci nalézt ta nejlepší řešení, kterých by mohlo být docíleno v případě benchmarkingu externího. Tento typ benchmarkingu není vhodný pro malé a střední podniky, jelikož v rámci těchto firem není příliš velká pravděpodobnost vykonávání stejných nebo podobných aktivit jako např. u velkých obchodních řetězců, u kterých lze měřit výkonnost mezi provozními jednotkami apod. Předpokladem interního benchmarkingu je výrazné zapojení komunikace uvnitř organizace, využití různých forem učení a v neposlední řadě i podpora ze strany vrcholového managementu.

Benchmarking externí představuje soubor benchmarkingových projektů, které srovnávají a měří výkonnost s jinou organizací. Vhodný a zároveň jediný možný typ benchmarkingu k použití v malých a středních firmách, i když v některých případech není snadné najít vhodného externího partnera zvláště, pokud se jedná o přímého konkurenta. Díky externímu benchmarkingu lze skutečně docílit poučení se od těch nejlepších a není tedy správné označit jej jako konkurenční benchmarking, jelikož inspiraci a možná řešení lze nalézt i v organizacích mimo obor působení zkoumané organizace. Jako příklad udává Nenadál (2011) firmu Toyota, která potřebovala najít způsob rychlejšího přestavení lisů na lisování dílů karoserií a tím dosáhnout odstranění neproduktivních časů. Benchmarkingový tým se nakonec inspiroval ve výměně kol v depech závodních automobilů. Tento projekt je tedy důkazem toho, že řešení lze hledat i ve zdánlivě nepříbuzných oborech.

Jaký organizace zvolí typ a přístup k benchmarkingu záleží na jeho objektu zkoumání, jaké zdroje a v jaké výši je vrcholové vedení organizace ochotno pro tuto aktivitu uvolnit apod. Dle přístupu, který organizace využije pro daný typ benchmarkingu je rozlišována míra efektu učení a z obrázku 2.4 je patrné, že přístup benchmarkingu s využitím přímého porovnání má ze všech uvedených přístupů nejvyšší míru efektu učení. A naopak nejnižší míru efektu učení má použití přístupu k benchmarkingu s využitím veřejně přístupných zdrojů.

Obrázek 2.4 Přístupy k benchmarkingu a potenciální efekt učení



Zdroj: Vlastní zpracování dle Nenadál (2011)

**Přístup s využitím veřejně přístupných zdrojů** patří mezi nejrozšířenější, jelikož zjištění je poměrně snadné např. prostřednictvím katalogů, webových stránek konkurenčních firem, časopisů apod., ale efekt učení v rámci firmy je omezen jen na jednotlivce. Naopak maximálního efektu učení lze dosáhnout prostřednictvím přístupu **s využitím přímého porovnávání**, kdy se poměřují organizace, jejich procesy a produkty. Z tohoto přístupu podrobněji vychází **přístup využívající speciálních databází**, díky kterému je možno porovnávat a měřit výkonnost i více partnerských organizací. Záleží však na tom, zda iniciační firma má k těmto databázím přístup, jelikož tyto databáze jsou vytvářeny a rozvíjeny speciálními organizacemi, které je provozují za komerčním účelem. Čím kvalitnější databáze, tím je efekt učení znatelnější, ale neukáže, proč je firma lepší či horší než ostatní. Příčinu rovněž neodhalí **přístup využívající testování**, ale může nalézt inspiraci ke zlepšování otestováním konkurenčního produktu, který si zakoupí jako běžný spotřebitel, pokud je to možné. **Přístup využívající externích přehledů** pracuje s referencemi většího počtu respondentů, kteří hodnotí funkce, celé výrobky nebo jednotlivé procesy a organizace mohou využít vlastních výzkumů trhu nebo oslovit externí instituce zabývající se sociologickým výzkumem i výzkumy trhu. Efekt učení je i v tomto případě objektivně limitován. Poslední možností přístupu je v českém prostředí stále ještě nevyužitou možností a tím je **přístup využívající sebehodnocení**



**vůči modelům excellence**, který spočívá v identifikaci silných a slabých stránek všech aktivit organizace a je realizován vlastními zaměstnanci. Efekt učení je u tohoto přístupu velmi vysoký, a to v případě, kdy sebehodnocení podnikové reality je porovnáváno s doporučeními tzv. modelů excellence, jehož principem je i princip učení a zlepšování se.

## 2.12 Modely benchmarkingu

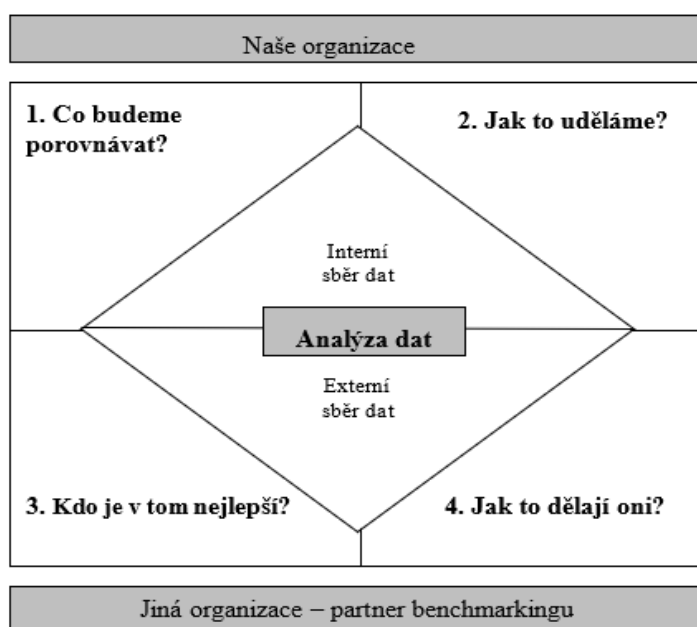
Je všeobecně známo, že benchmarking nelze považovat za normovanou metodu, která má předem stanové postupy a z tohoto důvodu jsou počty jednotlivých klíčových aktivit, kroků i fází benchmarkingového projektu velice proměnlivé. Jistým výzkumem v USA bylo zjištěno, že nejčastěji je v modelu benchmarkingu pracováno se sedmi až deseti etapami. Za tři nejpokročilejší modely doporučované organizacemi jsou považovány postupy uplatňované firmou Xerox Corp., Americkým centrem pro produktivitu (APQC) a Evropskou nadací pro management jakosti (EFQM).

**Model firmy Xerox** náleží k historicky nejstarším modelům benchmarkingu. Jejich model zahrnuje deset základních kroků, které jsou začleněny do čtyř základních fází. Jedná se o fáze plánovací, analytické, integrační a realizační. První kroky v rámci plánovací fáze je vykonáváno vrcholovým vedením a jeho úlohou je výběr minimálně jedné partnerské organizace, u které se lze v něčem inspirovat. Důležitým krokem v rámci první fáze je navržení optimální metody sběru dat a následně jejich samotný sběr, který je posledním krokem plánovací fáze. Fáze analytická představuje zpracování dat, které se stávají podkladem pro rozhodování vrcholového vedení a jeho rozhodnutí o konkrétních cílech vlastního zlepšování. Realizační fáze je pak samotná realizace konkrétního projektu neustálého zlepšování. Předností tohoto modelu je především použití srozumitelné terminologie a přímé propojení benchmarkingu a benchlearningu.

S cílem alespoň částečně sjednotit přístupy amerických firem k provádění benchmarkingu byl týmem specialistů společností Boeing Corp., Digital Equipment Corp., Xerox Corp. a Motorola, Inc. pod záštitou APQC vytvořen základní rámec benchmarkingového projektu, který je znám pod názvem **model benchmarkingu APQC**. Tento princip je tvořen čtyřmi otázkami, které jsou základem pro všechny benchmarkingové aktivity. Za každou z otázek stojí určité konkrétní činnosti. Základní rámec je tvořen čtyřmi kvadranty, které jsou znázorněny na obrázku 2.5. Otázka v prvním kvadrantu šablony „**Co budeme porovnávat?**“ v sobě zahrnuje určení kritických faktorů

úspěšnosti společnosti, výběr oblasti pro benchmarking, sestavení benchmarkingového týmu a analýzu, zda budou změny vyvolané benchmarkingem pozitivně vnímány zainteresovanými stranami. V druhém kvadrantu otázka „**Jak to děláme my?**“ má dát odpověď, na kterou oblast nebo proces má být benchmarking zaměřen a zvolit vhodné ukazatele k porovnávání a měření. Třetí kvadrant „**Kdo je v tom nejlepší?**“ má za úkol určit alespoň jednu organizaci, která je ve zkoumané oblasti lepší než my. Ve čtvrtém kvadrantu „**Jak to dělají oni?**“ lze získat popis procesu partnerské organizace a jeho porovnání s naším, identifikaci cílových hodnot jejich výkonnosti, jak k měření výkonnosti přistupují, a které možnosti jim umožňují dosahovat lepší výkonnosti.

Obrázek 2.5 Šablona modelu benchmarkingu podle metodiky APQC



Zdroj: Vlastní zpracování dle Nenadál (2011)

V rámci projektu, který realizoval speciální tým expertů Evropské nadace pro management jakosti (EFQM), vznikl **model benchmarkingu EFQM**, jehož cílem bylo porovnání úrovně služeb organizací v rámci veřejného sektoru. Celková škála benchmarkingových aktivit je rozdělena do čtyř základních částí a to plánuj, shromažďuj, adaptuj a analyzuj. Ve fázi plánovací se identifikují potencionální partneři pro porovnávání, kteří jsou následně kontaktováni a naplánují se veškeré aktivity a zdroje, které jsou důležité k realizaci benchmarkingového projektu. Benchmarkingový tým může být složen zástupci i dalšími organizacemi, které se snaží nalézt inspiraci u jiných firem.

Fáze shromažďování se soustředí na sběr dat, které jsou získávány tvorbou dotazníků nebo prostřednictvím přímého styku, např. pozorováním procesů přímo u benchmarkingového partnera. Správnost shromážděných dat následně partnerská organizace zkontroluje a potvrdí. Cílem analytické fáze je samotná práce se shromážděnými daty za pomoci kterých lze získat seznam oblastí pro zlepšování. Fáze adaptace představuje tvorbu plánů, realizaci zlepšení a posouzení účinnosti zlepšení.

## 2.13 Etický přístup benchmarkingu

Stejně jako v jiných oblastech podnikání je nutností řídit se etickými přístupy a postupy, tak i v rámci benchmarkingu má etika své důležité postavení. Nástrojem k uplatňování etického chování v benchmarkingu se staly tzv. etické kodexy benchmarkingu, které určují pravidla chování a jednání všech zúčastněných stran. Mezi první dokumenty tohoto typu patří etický kodex od Amerického centra pro produktivitu a jakost (APQC) a další zveřejněné kodexy, např. kodex Evropské nadace pro management a jakost (EFQM) se tímto kodexem nechal inspirovat. Byl zveřejněn roku 2007 a zahrnuje devět základních principů. Mezi ně náleží princip přípravy benchmarkingu, navázání kontaktů s partnerem, vzájemné výměny informací, důvěrnosti sdělení, využívání informací, legálnosti prováděných činností, ukončení prací na benchmarkingu, vzájemného porozumění a princip vedení benchmarkingu vůči přímým konkurentům.

Každý benchmarkingový projekt by měl být tedy zahájen na základě uzavřené smlouvy mezi všemi zainteresovanými stranami. Rovněž je kladen důraz na respektování kulturních zvyklostí partnerských organizací a spolupráce na základě vzájemně přijatých a ve smlouvě stanovených pravidel a postupů. Žádné informace nemohou být použity k jiným účelům než k projednávání výsledků benchmarkingu a není možno jich využívat bez souhlasu dotčených osob nebo zpřístupnit data třetím stranám.

## 2.14 Shrnutí teoretické části

V teoretické části byla zmíněna role rodinných firem jako součást světové i domácí ekonomiky, jejich význam v rámci zaměstnanosti i neméně důležité klady v podobě specifické firemní kultury nebo loajality zaměstnanců, dodavatelů a odběratelů

vůči rodinné firmě. Byla popsána hlavní historická linie rodinného podnikání v České republice, kdy nejvýznamnějším obdobím rozvoje tohoto typu podnikání bylo období první republiky a o mnoho let později období po svržení totalitního režimu. Až v roce 2019 Vláda České republiky schválila definici rodinného podnikání a tímto se Česká republika zařadila mezi státy, které jasně definují rodinné firmy.

Byla popsána specifika rodinných podniků, mezi která náleží socioemocionální bohatství, dlouhodobá orientace související především s nefinančními cíli, averze k riziku typičtější právě pro rodinné podniky nebo altruismus, který je členěn na jednostranný a oboustranný. Altruismus souvisí také s oblastí správy společností a jeho teorií správcovství a teorií zastoupení.

V případě rodinných firem je uplatňována strategie korporátní, firemní a funkční a rozhodující roli v procesu definování firemní strategie mají vize a mise. Pro větší podniky je žádoucí disponovat rodinnou ústavou, která stanovuje pravidla rodinné spolupráce, zaměstnanecké vztahy, způsoby odměňování, podílů na vlastnictví, dědictví, nástupnictví či prodej rodinného majetku.

V rámci možností měření výkonnosti podniku byly představeny finanční ukazatele, které jsou součástí poměrové analýzy a mohou být variantou pro benchmarking, jež je nástrojem pro srovnávání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví nebo i podnikem z jiné oblasti podnikání. S benchmarkingem souvisí pojem benchlearning, který je procesem učení se od druhých, hledáním inspirace pro vlastní práci nebo vyvarování se chyb. Benchmarking je dělen na procesní, funkcionální a výkonový a dle objektu zkoumání i na interní a externí. Dle míry efektu učení se jsou rozlišovány i různé přístupy, který organizace pro daný typ benchmarkingu může použít. Nejvyšší míru efektu učení je přístup k benchmarkingu s využitím přímého porovnávání a nejnižší míru efektu učení představuje přístup k benchmarkingu s využitím veřejně přístupných zdrojů. Jelikož benchmarking nepatří do normovaných metod, existuje celá řada benchmarkingových modelů, z nichž nejpokročilejší jsou modely firmy Xerox, model APQC a model EFQM. S každým benchmarkingovým projektem je třeba postupovat nejen v souladu s platnými zákony a předpisy, ale je potřeba jednat i v rámci etických kodexů benchmarkingu, jež určují pravidla chování a jednání všech zúčastněných stran. Mezi první dokumenty tohoto typu patří etický kodex Amerického centra pro produktivitu a jakost (APQC), z něhož vychází kodex Evropské nadace pro management a jakost (EFQM).

### 3 Charakteristiky vybraných rodinných podniků mlékárenského odvětví

Kapitola je rozdělena do několika částí, tematicky dle zkoumaných vybraných rodinných podniků z oblasti mlékárenského odvětví. Uvedené informace o společnostech jsou čerpány z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou webové stránky společností, výroční zprávy nebo tisková sdělení jednotlivých společností.

#### 3.1 Údaje z obchodního rejstříku MADETA a.s.

<b>Obchodní firma:</b>	MADETA a.s.
<b>Sídlo:</b>	Rudolfovska tř. 246/83, České Budějovice 4, 370 01
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost
<b>Předmět podnikání:</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona mlékárenství hostinská činnost výroba kosmetických přípravků silniční motorová doprava nákladní revize vyhrazených elektrických zařízení projektová činnost ve výstavbě provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy revize a zkoušky vyhrazených tlakových zařízení pronájem nemovitostí výroby a rozvod tepla zámečnictví, nástrojářství výroba, instalace, opravy elektrických přístrojů opravy silničních vozidel klempířství a oprava karoserií prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
<b>Statutární orgán - představenstvo</b>	
<b>Předseda:</b>	Ing. MILAN TEPLÝ
<b>Člen představenstva</b>	Ing. MICHAL CHLÁDEK
<b>Místopředseda</b>	Ing. PAVEL BURYNÁEK

Ing. PETR PAYER  
Ing. JAN TEPLÝ  
**Členové představenstva** JAROMÍR DOHNAL  
Ing. JIŘÍ TROUSIL

**Počet členů:** 7

**Způsob jednání:**

Za společnost vůči třetím osobám jedná před soudy a před jinými orgány v celém rozsahu představenstvo a to buď: společně všichni členové představenstva, společně předseda a místopředseda, předseda nebo místopředseda a jeden člen představenstva

**Dozorčí rada**

**Člen dozorčí rady** Ing. ANETA HRUBEŠOVÁ  
Mgr. KAMILA VANĚČKOVÁ

**Předseda** Mgr. KATARÍNA PROUZOVÁ

**Počet členů** 3

**Akcie**

20 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100 000,-Kč  
20 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 15 000 000,-Kč  
20 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 9 900 000,-Kč

**Základní kapitál:** 500 000 000,- Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz k 19.3. 2020*

### 3.2 Historie společnosti MADETA a.s.

Společnost MADETA a.s. se může pochlubit již více než stoletou tradicí, která navazuje na tradici průmyslového mlékárenství v jižních Čechách, která je datována od roku 1837, kdy byla založena první sýrárna poblíž Českých Budějovic na schwarzenberském dvoře.

Madeta vznikla roku 1902 v Táboře jako tehdejší Mlékařské družstvo táborské, jehož název, přesněji počáteční písmena, byl inspirací pro název značky Madeta a stal se tak oficiálním názvem družstva od roku 1945 až po současnost. Rok 1951 byl podnik znárodněn a od roku 1960 spadl pod podnik Jihočeské mlékárny. V roce 1992 proběhla restrukturalizace a koncentrování výroby a roku 2002 došlo ke změně názvu společnosti na MADETA, a.s.

### 3.3 Profil společnosti MADETA a.s.

Společnost má čtyři výrobní závody, které jsou v Plané nad Lužnicí, Českém Krumlově, Jindřichově Hradci a Pelhřimově s celkovým počtem přibližně 1500 zaměstnanců. V roce 2018 vykázali konsolidovaný zisk po zdanění ve výši 179,8 milionu korun a tržby ve výši 5,57 miliardy korun.

Výrobní závod mlékárna Planá nad Lužnicí zahájila provoz v roce 1968 a v roce 1995 prošla rozsáhlou modernizací. Stala se největším výrobcem tvrdých přírodních a polotvrdých sýrů v České republice, jehož značkami jsou např. přírodní sýr Primator, Jihočeský eidam, gouda, Jihočeské máslo, Jihočeské pomazánkové apod. Závod disponuje zařízením na zahušťování syrovátky a roku 2012 se zde přesunula výroba bílých sýrů z Prachatic. Roku 2018 se do nově vybudovaných prostor v Plané nad Lužnicí přesunula výroba přírodních sýrů ze závodu Řípovec. Společnost tak dokončila svou tříletou investici v Plané za 300 milionů korun.

Výrobní závod Madeta Jindřichův Hradec zahájila provoz sušárny mléka v roce 1973 a její kapacita činí 180 tisíc litrů mléka za den. V roce 1977 byla uvedena do provozu mlékárna. Závod se specializuje na výrobu mléčných dezertů značky Lipánek o produkci 70 až 75 tun týdně nebo Lahůdka a výrobu Jihočeského tvarohu, jogurtů, Jihočeského zákysu apod. Další specialitou je zde vyráběný zrající sýr Romadur nebo Jihočeský syreček. V roce 2012 zahájila výrobu Jihočeského Cottage, sýrová zrnka obalená ve smetaně s nízkým obsahem tuku a snadno stravitelnými bílkovinami.

Ve výrobním závodě Pelhřimov se vyrábí, díky nejmodernější technologii na zpracování trvanlivého mléka, smetana, trvanlivé mléko, ochucená trvanlivá mléka Lipánek a v roce 2010 se zde přesunula výroba smetany a podmásli z Českých Budějovic.

Historie závodu Madeta Český Krumlov se datuje od druhé poloviny 40.let, kdy vzniklo Mlékařské družstvo v Českém Krumlově. Vyrábí zde plísňový sýr niva a s roční kapacitou 2000 tun se řadí mezi největší producenty tohoto druhu v České republice. Dalšími zde vyráběnými produkty jsou sýry značky niva Premium nebo Caesar Bleu.

Společnost MADETA a.s. pětinu své produkce exportuje nejvíce do zemí Blízkého východu, konkrétně Libanonu nebo Spojených arabských emirátů a hlavními vývozními artikly jsou bílé přírodní sýry, sušené mléko a sýry eidamského typu. Společnost zpracovává 950 000 litrů mléka denně. V červenci roku 2019 společnost přišla o 200 tisíc litrů mléka denně z Mlékařského a hospodářského družstva JIH, jelikož

začalo více dodávat do Německa, a to kvůli vyšší výkupní ceně. Madeta tak nově uzavřela smlouvu s firmou Interlacto po dobu jednoho roku na denní dodávky 50 000 litrů mléka denně a zbývající část pokrývá mlékem z volného trhu. Po snížení dodávek mléka z družstva JIH má společnost nyní 180 dodavatelů.

Společnost v roce 2018 investovala do modernizace tvarohárny v Jindřichově Hradci cca 200 mil. Kč, včetně dvou nových balicích linek v hodnotě 164 mil. Kč. Na rok 2020 je plánováno dokončení tříleté investice za 300 mil. Kč do nové sýrárny v Plané nad Lužnicí.

### 3.4 Údaje z obchodního rejstříku INTERLACTO, spol. s r.o.

<b>Obchodní firma:</b>	INTERLACTO, spol. s r.o.
<b>Sídlo:</b>	Koubkova 228/13, Vinohrady, 120 00 Praha 2
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<b>Statutární orgán:</b>	
<b>Jednatel:</b>	MVDr. OLDŘICH GOJIŠ Ing. KAREL KUTÍLEK
<b>Společníci:</b>	MVDr. OLDŘICH GOJIŠ Ing. KAREL KUTÍLEK MUDr. ONDŘEJ GOJIŠ
<b>Počet členů:</b>	2
<b>Způsob jednání:</b>	Každý z jednatelů je oprávněn zastupovat společnost v celém rozsahu a samostatně
<b>Základní kapitál:</b>	200 000,- Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz k 19.3. 2020*



### 3.5 Historie společnosti INTERLACTO, spol. s r.o.

Firmu založili v roce 1991 fyzické osoby, které byly do té doby činné v oblasti mlékárenského průmyslu a zahraničního obchodu. Od počátku vzniku se firma soustředila na export mlékárenských výrobků, hlavně sušených mlék a másla. Sortiment byl rozšířeno výrobou sýrů, kondenzovaných mlék, sušené syrovátky, vysokotepečně upravovaného mléka, kojenecké výživy, sušených směsí, cisternového zboží a konzumních výrobků. V roce 1993 získala koupí majoritní podíl v Jihlavských mlékárnách a.s., v současnosti Moravia Lacto a.s. Jihlava a v roce 2006 se mlékárenská divize rozšířila o závody Bohemilk a.s. Opočno a Mlékárnu Olešnice RMD a tím skupinu posílila v oblasti trvanlivých mlékárenských výrobků, bílých sýrů, tvarohů, včetně kojenecké výživy a zmrzlinových směsí. V roce 2000 se stali významnými výrobci krmných směsí a vepřového masa, díky investice do zemědělsky orientovaných podniků v jihlavském regionu. Díky tomuto strategickému kroku došlo k efektivnějšímu propojení výrobců a zpracovatelů.

### 3.6 Profil společnosti INTERLACTO, spol. s r.o.

Společnost INTERLACTO, spol. s r.o. nabízí nejen mlékárenské výrobky, ale i odborný servis zajišťující celní a veterinární odbavení, laboratorní vyšetření nebo logistická řešení dle potřeb zákazníka. Společnost je členem Potravinářské komory a evropského sdružení Eucolait, což je Evropský svaz obchodníků s mlékárenskými komoditami. Export směřuje převážně do oblasti Číny, Ruska, Blízkého východu, Jižní Ameriky, balkánských států a zemí Evropské unie. Export a import tvoří přibližně 90 % obrátu firmy ve výši kolem 1 mld. Kč ročně. Společnost, v rámci České republiky, se řadí mezi nejvýznamnější exportéry mlékárenských produktů. Společnost je složena z divize mlékárenské a divize zemědělské, jejíž podniky jsou obchod zemědělskými komoditami ZZN Jihlava a.s., Selma a.s. producent vepřového masa, DV Batelov věnující se rostlinné výrobě, masného skotu a drůbeže, ZEOS Kamenice, s.r.o. rostlinná výroba a mléčný skot, Zemědělské družstvo Dolní Cerekev rovněž rostlinná výroba, masný skot a drůbež, Zemědělská společnost Zhoř a.s. a LACTOENERGO s.r.o.

Mlékárenská divize skupiny Interlacto Czech Group je tvořena podniky Moravia Lacto a.s., Bohemilk, a.s., Mlékárna Olešnice, RMD, Moravia Znojmo s.r.o. a Lacto Morava, a.s.

Mlékárna Moravia Lacto a.s. zahájila provoz jako německá mlékárna roku 1928. Tehdy byli členy družstva pouze zemědělci německé národnosti

Opočenská mlékárna Bohemilk, a.s. byla postavena roku 1936 ve východních Čechách, dnešní Královéhradecký kraj. Je zpracovatelem mléka z podhůří Orlických hor, které patří k nejméně ekologicky znečištěným oblastem.

Moravia Znojmo s.r.o. a Lacto Morava, a.s. se zabývají prodejem mlékárenských produktů.

Skupina Interlacto během minulých čtyř let investovala do svých potravinářských závodů více než 1,5 mld. Kč a zmodernizovala másárnu v Olešnici za 70 mil. Kč.

### 3.7 Údaje z obchodního rejstříku HOLLANDIA Karlovy Vary s.r.o.

<b>Obchodní firma:</b>	HOLLANDIA Karlovy Vary, s.r.o.
<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	19. srpna 1991
<b>Sídlo:</b>	Pražská 673, Městec u Klášterce nad Ohří
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	mlékárenství výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona výroba elektřiny
<b>Statutární orgán</b>	
<b>Jednatel:</b>	FRANTIŠEK PIŠKANIN PETR NOVÁK MICHAL ŠKODA
<b>Počet členů:</b>	3
<b>Společník:</b>	HOPÍ Foods s.r.o.

**Způsob jednání:**

Jménem společnosti jedná navenek každý jednatel samostatně v následujících záležitostech:

- a) jakékoliv právní úkony pracovněprávní povahy vůči zaměstnanci společnosti, jehož základní mzda nepřesahuje 50.000,- Kč hrubého měsíčně,
- b) jakékoliv právní úkony, které samy o sobě nebo v součtu s úkony souvisejícími nepřesahují hodnotu 100.000,- Kč, přičemž v ostatních záležitostech jedná jménem společnosti pan František Piškanin samostatně nebo dva jednatele společně.

**Základní kapitál:** 25 251 000,- Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz k 19.3. 2020*

### 3.8 Historie společnosti HOLLANDIA Karlovy Vary s.r.o.

Nejmladší rodinnou firmou z mlékárenského odvětví, které jsou v práci uvedeny, je společnost Hollandia Karlovy Vary, která byla založena roku 1991 jako mobilní mlékárna. Výroba v počátcích probíhala v zapůjčeném přívěsu se zracími kontejnery. V roce 1993 byla zakoupena pojízdná mlékárna a rovněž uskutečněny první kontakty s velkoobchodní sítí v Praze a následně i vstup na trhy mimo Českou republiku. V roce 1996 byla zakoupeno zemědělské družstvo Agro Otročin a postupně přebudováno na BIO farmu, která pro výrobu bio výrobků dodává společnosti přibližně 9 tis. litrů mléka denně. V prvních deseti letech společnost ve svém sortimentu experimentovala a vyráběla i některé druhy tavených sýrů a krémů, ale jejich odbyt nebyl úspěšný. Oblibu u zákazníků si získala převážně řada Selských jogurtů a tím svou pozici na trhu upevnila. V počátcích výroba, jak již bylo zmíněno, probíhala na dovezené výrobní lince z Holandska, ale díky inovacím do zařízení výroben roku 2003, v nákladu přibližně 140 mil. Kč, zahájili výrobu v nových výrobních prostorách v Krásném Údolí v okrese Karlovy Vary. V roce 2010 a 2011 společnost investovala přibližně 65 mil. Kč do technologií umožňující rozšíření výroby s tím, že výroba jogurtu je stále zachována podle původní receptury. Od roku 2012 je společnost Hollandia Karlovy Vary a Farma Otročin součástí HOPI Holding a.s. a její divize HOPI FOODS založené Františkem Piškaninem.

### 3.9 Profil společnosti HOLLANDIA Karlovy Vary s.r.o.

Společnost Hollandia Karlovy Vary vyrábí jogurtové výrobky z mléka výběrové kvality a jejich bílé jogurty jsou bez stabilizátorů konzistence, takže k výrobě nejsou

použity např. želatiny, pektin, škroby atd. V ovocných jogurtech je vysoký podíl kusového ovoce.

Společnost produkuje výrobky ve standardní nebo bio kvalitě z mléka vyprodukovaného na vlastní biofarmě a v denním objemu okolo 100 tun jogurtu denně. Výrobky prodává nejen na českém a slovenském trhu, ale vyváží i do Německa a Polska. Nabízí 160 produktů, mezi nimiž i krémové výrobky pro gastrosegment, velká balení jogurtů a také zmrzliny. Mezi prvními začali s výrobou selských jogurtů zrajících v kelímku nebo tanku a základem je mléko a jogurtová kultura. Během svého působení značka Hollandia expandovala a výrobky lze nakoupit v mnoha obchodních řetězcích.

V roce 2014 se firma rozhodla pro rozsáhlý rebranding a díky tomu, po přibližně dvou a půl letech, došlo ke změně podílu mezi výrobou privátních značek pro řetězce a produktů pod vlastní značkou. Produkty se značkou Hollandia tvoří v současnosti zhruba 70% výroby a důvodem nebyla jen změna obalu, ale také správně zvolená marketingová strategie a způsob uvažování o dalším směřování značky.

### 3.10 Shrnutí

V kapitole byly představeny tři vybrané firmy z oblasti mlékárenského odvětví, včetně jejich historie a produktového portfolia. Nejkratší historii má společnost Hollandia, která své podnikání začínala od samého počátku, zatímco společnost Madeta má zkušenost s mlékárenskými produkty již od roku 1902 a podobnou historii mají i provozy společnosti Interlacto. Všechny organizace své provozy modernizují či rozšiřují a investují i do inovativních řešení či některých druhů výrobků. Zvolené společnosti byly do práce zahrnuty právě z toho důvodu, že působí v rámci mlékárenského průmyslu, nabízejí podobné produkty, ale zároveň naplňují definici rodinného podnikání a také figurují v žebříčku časopisu Forbes mezi 111 nejúspěšnějšími rodinnými firmami v České republice za rok 2018.

Následující kapitola je věnována analýze rozvoje těchto vybraných firem za pomoci rozboru poměrových ukazatelů a vybraných údajů nefinančního charakteru. Prostřednictvím poměrových ukazatelů lze posoudit finanční zdraví podniku, jeho zadluženost či jak hospodaří se svým majetkem, a pomocí vybraných údajů nefinančního charakteru lze získat přehlednější obraz o činnosti jednotlivých podniků.

## 4 Analýza rozvoje vybraných rodinných podniků mlékárenského odvětví

V rámci této kapitoly je postupováno dle metodiky APQC a provedeno měření výkonnosti sledovaných rodinných podniků mlékárenského odvětví za pomoci analýzy vybraných poměrových ukazatelů, konkrétně ukazatelů finanční stability a zadluženosti, ukazatelů rentability a likvidity. Byla vybrána tři po sobě jdoucí období za roky 2015 až 2017, jelikož další výroční zprávy a účetní závěrky nemají některé ze společností, v době zpracování práce, zveřejněny. Průměrné hodnoty odvětví byly získány z webových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu pomocí benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA. Systém je určen podnikům z důvodu ověření jejich finančního zdraví a porovnává jejich dosažené výsledky s nejlepšími firmami daného odvětví nebo podle průměru za odvětví.

V druhé části jsou zpracovány vybrané údaje nefinančního charakteru, jako je např. počet zaměstnanců, počet certifikátů, ocenění, online prodeje výrobků aj. Přehled úspěšnosti sledovaných firem a jejich produktů dle soutěže o Mlékárenský výrobek roku 2019 pořádaný Českomoravským svazem mlékárenským a v závěru kapitoly stručné hodnocení situace na mlékárenském trhu v České republice i ve světě.

### 4.1 Analýza poměrových ukazatelů

V kapitole jsou analyzovány jednotlivé poměrové ukazatele, jež byly popsány v kapitole 2.8. Následující podkapitoly jsou děleny podle zaměření ukazatelů a jednotlivě pro každou společnost zvlášť. Podkladem ke zpracování analýzy jsou účetní závěrky společností získané z veřejného zdroje. Ukazatele ROE, ROA, vlastního kapitálu na aktivech, celkové a pohotové likvidity jsou posuzovány i dle průměru dosaženém v rámci odvětví CZ-NACE 10 Výroba potravinářských výrobků a jsou uvedeny v Tab. 4.1.

Tabulka 4.1 Hodnoty vybraných ukazatelů dosažených v rámci odvětví v období let 2015 až 2017

Ukazatel	Hodnoty v rámci odvětví			Číslo vzorce
	rok 2015	2016	2017	
podíl VK na aktivech	53,69 %	56,36 %	54,74 %	2.1
ROE	10,05 %	10,55 %	11,28 %	2.8
ROA	7,38 %	7,99 %	8,06 %	2.6
Celková likvidita	1,34	1,77	1,30	2.10
Pohotová likvidita	0,86	1,11	0,85	2.11

Zdroj: Vlastní zpracování dle benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů, [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)

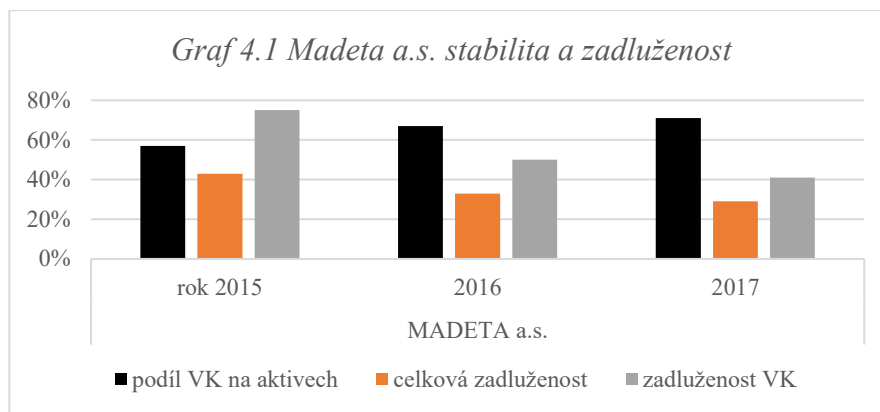
#### 4.1.1 Ukazatele finanční stability a zadluženosti MADETA a.s.

Výsledné hodnoty ukazatelů finanční stability a zadluženosti společnosti Madeta a.s. jsou uvedeny v Tab. 4.2 a ukazatele podílu vlastního kapitálu na aktivech, celkové zadluženosti a zadluženost vlastního kapitálu graficky znázorněny v grafu 4.1. Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech má správně stoupající trend a ukazuje, že společnost upevňuje svou finanční stabilitu a majitelé jsou schopni se podílet na financování aktiv své firmy. Rovněž ukazatel celkové zadluženosti a zadluženosti vlastního kapitálu vykazují správný trend, tedy neustálé snižování zadluženosti a svědčí o snižování podílu věřitelů na celkovém kapitálu. Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát jsou úroky kryty výší provozního zisku a zde je patrné, že každoročně hodnota několikanásobně narůstala a v roce 2017 byly úroky kryty již 8449krát, což značí dobrou finanční situaci podniku.

Tabulka 4.2 Ukazatele finanční stability a zadluženosti MADETA a.s.

Ukazatel	MADETA a.s.			Číslo vzorce
	rok 2015	2016	2017	
podíl VK na aktivech	57 %	67 %	71 %	2.1
celková zadluženost	43 %	33 %	29 %	2.2
zadluženost VK	75 %	50 %	41 %	2.3
úrokové krytí	54krát	179krát	8449krát	2.4
úrokové zatížení	1,9 %	0,56 %	0,01 %	2.5

Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy z [or.justice.cz](http://or.justice.cz)



*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.1.2 Ukazatele finanční stability a zadluženosti INTERLACTO, spol. s r.o.

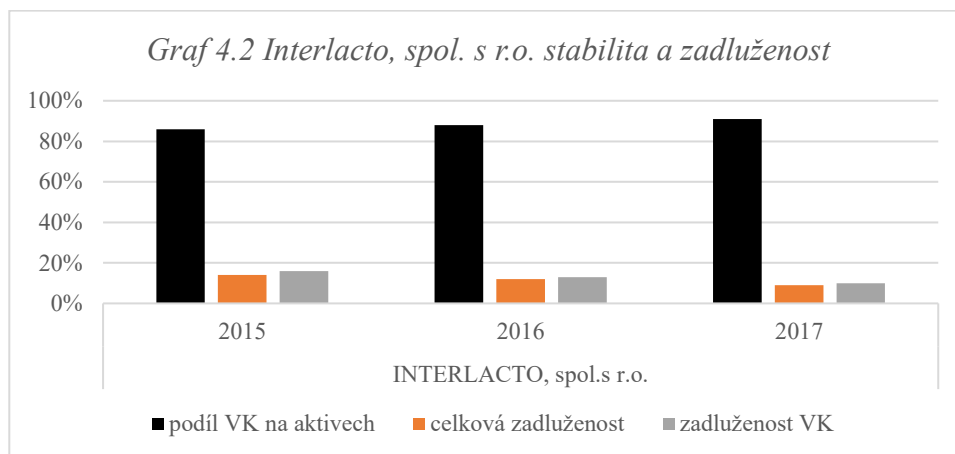
Z Tab. 4.3 je patrné, že rovněž i společnost Interlacto, spol. s r.o. vykazuje u ukazatele podílu vlastního kapitálu na aktivech rostoucí trend. Je ovšem potřeba vzít do úvahy, že příliš vysoký ukazatel může znamenat pokles výnosnosti vložených prostředků. Někdy ovšem majitelé firem hledají způsoby, jak podíl vlastního kapitálu zvýšit a zabránit jeho snížení, a proto např. nadhodnocují oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků, aby docílili posílení vlastního kapitálu. Ukazatel celkové zadluženosti vykazuje nízkou mírou zadluženosti společnosti a takto nízké hodnoty mohou mít dobrý vliv na případné dlouhodobé věřitele (např. komerční banky), kteří by ocenili nižší věřitelské riziko. Do budoucna je tento ukazatel pro firmu výhodný v případě plánování dalších investic a bude tak pro své věřitele prakticky nerizikovým partnerem. V případě ukazatele úrokového zatížení je patrné, jakou část vytvořeného výsledku odčerpávají úroky. Na první pohled by bylo žádoucí úrokové zatížení snížit, ale rozhodující je výnosnost vložených prostředků a úrokové míry.

*Tabulka 4.3 Ukazatele finanční stability a zadluženosti INTERLACTO, spol. s r.o.*

Ukazatel	INTERLACTO, spol.s r.o.			Číslo vzorce
	rok 2015	2016	2017	
podíl VK na aktivech	86 %	88 %	91 %	2.1
celková zadluženost	14 %	12 %	9 %	2.2
zadluženost VK	16 %	13 %	10 %	2.3
úrokové krytí	5,6krát	4krát	4,5krát	2.4
úrokové zatížení	18 %	24 %	22,5 %	2.5

*Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy společnosti or.justice.cz*

Graf 4.2 zachycuje vývoj ukazatelů podílu vlastního kapitálu na aktivech, ukazatele celkové zadluženosti a zadluženosti vlastního kapitálu. Je zde patrné nízké zadlužení společnosti a vysoký podíl vlastního kapitálu na aktivech.



*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.1.3 Ukazatele finanční stability a zadluženosti HOLLANDIA, s.r.o.

Tab. 4.4 zachycuje výsledné hodnoty ukazatelů finanční stability a zadluženosti společnosti Hollandia, s.r.o. a vykazuje nerovnoměrný trend u všech uvedených ukazatelů. Nejvyšší podíly vlastního kapitálu na aktivech jsou patrné v roce 2016, ale ukazatele zadluženosti a úrokového zatížení v tomto roce vykazují nejnižší podíly a nejvyšší hodnotu úrokového krytí. Hodnoty ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu by se u stabilních společností měla pohybovat v pásmu přibližně od 80 % do 120 %, což splňují roky 2015 a 2017.

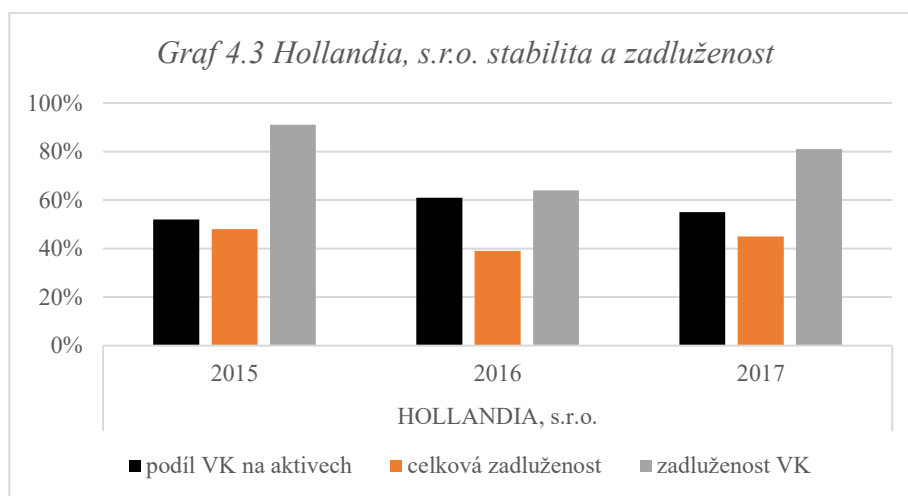
*Tabulka 4.4 Ukazatele finanční stability a zadluženosti HOLLANDIA, s.r.o.*

Ukazatel	HOLLANDIA, s.r.o.			Číslo vzorce
	rok 2015	2016	2017	
podíl VK na aktivech	52 %	61 %	55 %	2.1
celková zadluženost	48 %	39 %	45 %	2.2
zadluženost VK	91 %	64 %	81 %	2.3
úrokové krytí	45,5krát	71krát	39krát	2.4
úrokové zatížení	2,2 %	1,4 %	2,5 %	2.5

*Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy z or.justice.cz*



Graf 4.3 zachycuje vývoj v jednotlivých letech ukazatelů podílu vlastního kapitálu na aktivech, celkové zadluženosti a zadluženosti vlastního kapitálu, který byl v roce 2015, spolu s celkovou zadlužeností, nejvyšší.



*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.1.4 Ukazatele rentability MADETA, a.s.

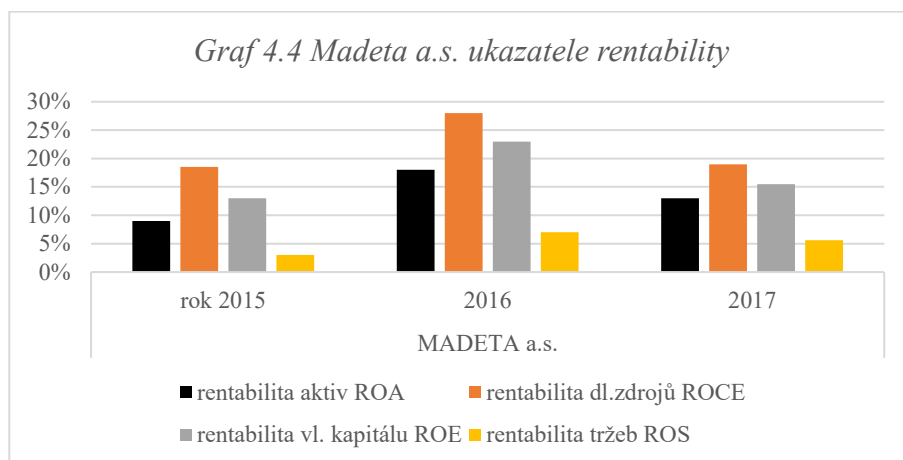
V Tab. 4.5 jsou zachyceny výsledné hodnoty ukazatelů rentability, jejichž žádoucím trendem je jejich zvyšování. Čím vyšší je hodnota rentability, tím lepší je hodnocení rentability společnosti. Ukazatel poměřuje zisk před zdaněním a úroky s celkovými aktivy, která u této společnosti mají rostoucí trend, takže výsledek je možno považovat za uspokojivý, jelikož vložená aktiva generují zisk. Nejvyššího podílu u tohoto ukazatele firma dosahovala v roce 2016. Stejně tomu bylo i v případě ukazatele rentability dlouhodobých zdrojů i dalších následujících ukazatelů.

*Tabulka 4.5 Ukazatele rentability MADETA, a.s.*

Ukazatel	MADETA a.s.			Číslo vzorce
	rok 2015	2016	2017	
rentabilita aktiv ROA	9 %	18 %	13 %	2.6
rentabilita dl.zdrojů ROCE	18,5 %	28 %	19 %	2.7
rentabilita vl. kapitálu ROE	13 %	23 %	15,5 %	2.8
rentabilita tržeb ROS	3 %	7 %	5,6 %	2.9

*Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy z or.justice.c*

Graf 4.4 zachycuje vývoj jednotlivých ukazatelů rentability ve sledovaném období a ukazuje, že rok 2016 byl z pohledu výsledků nejpříznivější.



*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.1.5 Ukazatele rentability INTERLACTO, spol. s r.o.

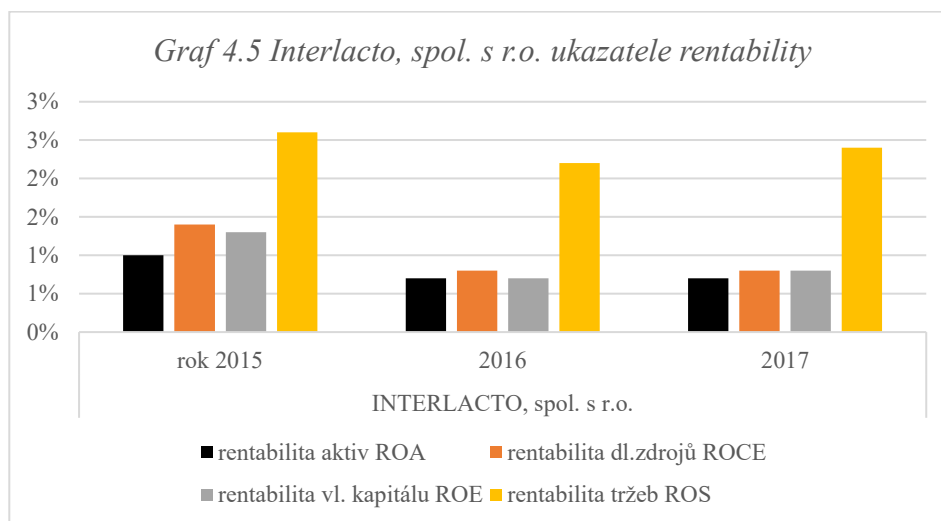
V případě společnosti Interlacto, spol. s r.o. jsou ukazatele rentability, uvedené v Tab. 4.6, s nejvyššími podíly v roce 2015. Ukazatele vykazují klesající nebo mírně proměnlivý trend a jejich hodnoty jsou nejnižší z pohledu ostatních dvou sledovaných společností. V případě ukazatele rentability aktiv je nízká úroveň způsobena nižším vykazovaným ziskem před úroky a zdaněním, který výrazněji pokles v letech 2016 a 2017, ale aktiva ve sledovaném období tří let postupně narůstala. Pokles vykazovaného zisku má za následek nižších hodnot i u ostatních ukazatelů. Společnost Interlacto dosahuje ve sledovaném období nejnižšího objemu zisku v porovnání s ostatními společnostmi. Na výši zisku mohou úroky, kterými je podnik rovněž ze všech nejvíce zatížen.

*Tabulka 4.6 Ukazatele rentability INTERLACTO, spol. s r.o.*

Ukazatel	INTERLACTO, spol. s r.o.			Číslo vzorce
	rok 2015	2016	2017	
rentabilita aktiv ROA	1 %	0,7 %	0,7 %	2.6
rentabilita dl.zdrojů ROCE	1,4 %	0,8 %	0,8 %	2.7
rentabilita vl. kapitálu ROE	1,3 %	0,7 %	0,8 %	2.8
rentabilita tržeb ROS	2,6 %	2,2 %	2,4 %	2.9

*Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy z or.justice.cz*

V grafu 4.5 jsou zachyceny sledované ukazatele rentability za období let 2015, 2016 a 2017.



*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.1.6 Ukazatele rentability HOLLANDIA, s.r.o.

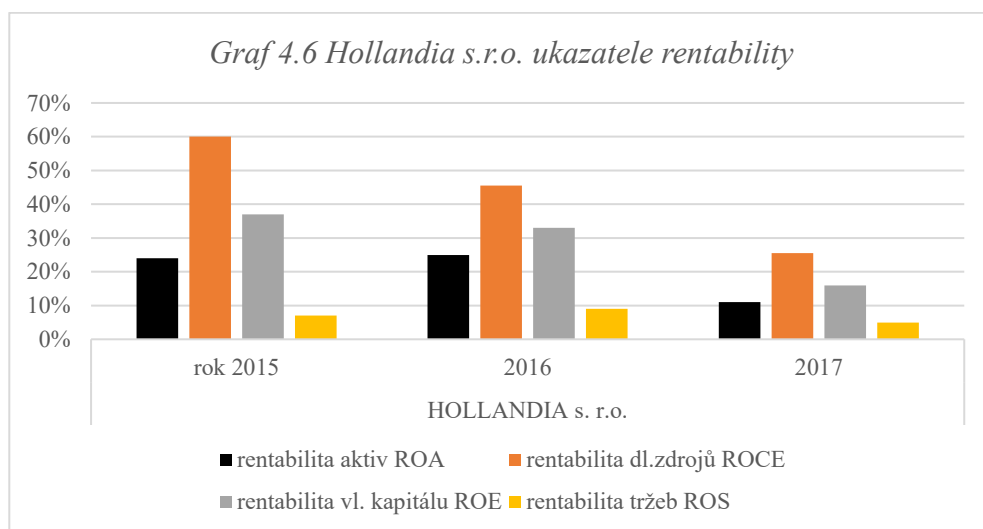
Výsledné hodnoty ukazatelů rentability společnosti Hollandia, s.r.o. jsou uvedeny v Tab. 4.7 a na první pohled lze konstatovat, ve srovnání s předchozími společnostmi, že vykazuje lepší výsledky výnosnosti. Ukazatel rentability aktiv má klesající vývojovou tendenci, ale rovněž i u společnosti Hollandia je způsoben růstem aktiv a poklesu nezdaněného a nezúročeného zisku ve sledovaných letech, kdy k nejvýraznějšímu poklesu došlo v roce 2017. Pokles zisku má vliv i na ostatní ukazatele, které jsou s nezdaněným nebo čistým ziskem poměřovány.

*Tabulka 4.7 Ukazatele rentability HOLLANDIA, s.r.o.*

Ukazatel	HOLLANDIA s. r.o.			Číslo vzorce
	rok 2015	2016	2017	
rentabilita aktiv ROA	24 %	25 %	11 %	2.6
rentabilita dl.zdrojů ROCE	60 %	45,5 %	25,5 %	2.7
rentabilita vl. kapitálu ROE	37 %	33 %	16 %	2.8
rentabilita tržeb ROS	7 %	9 %	5 %	2.9

*Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy z or.justice.cz*

V grafu 4.6 jsou ukazatele rentability zachyceny a lze pozorovat nejpříznivější vývoj u ukazatele rentability dlouhodobých zdrojů v roce 2015 a rentability tržeb v roce 2016.



*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.1.7 Ukazatele likvidity MADETA, a.s.

Tab. 4.8 obsahuje výsledné hodnoty ukazatelů likvidity společnosti Madeta a.s. a celková likvidita je hodnotově pod doporučeným rozmezím 1,5 až 2,5, vyjma roku 2016. Ukazatel pohotovosti likvidity se pohybuje kolem hodnoty 1, která je počátečním bodem doporučeného rozmezí. Krytí závazků cash flow má sestupnou tendenci, která je nejnižší v roce 2017 díky nejnižší výsledné hodnoty cash flow v tomto roce. Výše krátkodobých závazků je po celé sledované období vyrovnaná.

*Tabulka 4.8 Ukazatele likvidity MADETA, a.s.*

Ukazatel	MADETA a.s.			Číslo vzorce
	rok 2015	2016	2017	
celková likvidita	1,3	1,5	1,3	2.10
pohotovostní likvidita	0,8	1	0,8	2.11
krytí závazků cash flow	0,3	0,3	0,05	2.12

*Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy z or.justice.cz*

#### 4.1.8 Ukazatele likvidity INTERLACTO, spol. s r.o.

Hodnoty ukazatelů likvidity jsou uvedeny v Tab. 4.9 a je patrné, že v případě celkové likvidity se firma drží doporučovaných hodnot 1,5 až 2,5. Stejně tak v případě pohotovosti likvidity jsou hodnoty drženy přibližně v rozmezí doporučené výše 1,0 až 1,5, výjimkou je rok 2017, ve kterém je hodnota již za doporučeným intervalem, ale nijak výrazně. Ukazatel krytí závazků cash flow lépe charakterizuje likviditu podniku než předchozí ukazatele a je zde patrný mírně nerovnoměrný trend vývoje.

Tabulka 4.9 Ukazatele likvidity INTERLACTO, spol. s r.o.

Ukazatel	INTERLACTO, spol. s r.o.			Číslo vzorce
	rok 2015	2016	2017	
celková likvidita	1,7	1,5	1,7	2.10
pohotová likvidita	1,5	1,4	1,7	2.11
krytí závazků cash flow	0,07	0,1	0,06	2.12

*Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy z or.justice.cz*

#### 4.1.9 Ukazatele likvidity HOLLANDIA, s.r.o.

Výsledné hodnoty ukazatelů likvidity společnosti Hollandia, s.r.o. jsou zobrazeny v Tab. 4.10. Hodnoty celkové likvidity se drží v doporučeném pásmu, ale výsledky ukazatelů pohotovosti likvidity doporučený interval 1,0 až 1,5 převyšují hodnotou 2 po všechna sledovaná období. Důvodem je vyšší objem oběžných aktiv ve formě pohotových prostředků, což může vést k ne hospodárnosti jejich využití.

Tabulka 4.10 Ukazatele likvidity HOLLANDIA, s.r.o.

Ukazatel	HOLLANDIA s. r.o.			Číslo vzorce
	rok 2015	2016	2017	
celková likvidita	2,4	2,5	2,3	2.10
pohotová likvidita	2	2	2	2.11
krytí závazků cash flow	není známo	0,1	0,2	2.12

*Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy z or.justice.cz*

## 4.2 Shrnutí výsledků poměrové analýzy

Všechny společnosti vykazují lepší výsledky v případě ukazatele vlastního kapitálu na aktivech než výsledné hodnoty odvětví, což ukazuje na dobrou dlouhodobou finanční stabilitu firem a také ukazatel celkové zadluženosti i zadluženosti vlastního kapitálu má převážně klesající tendenci a dokazuje nezádluženost zkoumaných subjektů. Nejpriznivější výsledky má podnik Hollandia, která se v případě zadluženosti vlastního kapitálu pohybuje z větší části v pásmu 80 % až 120 %, což je přisuzováno stabilním společnostem. V případě ukazatele úrokového krytí společnost Madeta vykazuje nejlepší výsledky, kdy v roce 2018 odváděla na úrocích nejméně a úroky z poskytnutých úvěrů byly kryty výsledkem hospodaření firmy 8449krát. Nejnižších hodnot vykazovala společnost Interlacto, u níž byly úroky kryty výsledkem hospodaření přibližně 4krát. Rentabilita aktiv (ROA), která byla ve sledovaných letech v odvětví v průměru kolem 8 %, dosahovala nejpriznivějších výsledků v případě firmy Hollandia a nad hodnotami odvětví se pohybovala i společnost Madeta. Méně příznivý výsledek ukazatele byl zjištěn u firmy Interlacto. Důvodem může být postupné narůstání dlouhodobých pohledávek a z části i zásob, které vážou peněžní prostředky bez potřebného efektu, a v neposlední řadě nejnižších dosahovaných tržeb. Rovněž rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je u společnosti Interlacto, na rozdíl od Hollandie a Madety, výrazně nižší než hodnoty odvětví. Možnou příčinu lze spatřovat v objemu placených úroků, které společnost vynakládá na splácení cizího kapitálu, který tak může mít vliv na výši zisku, stejně jako nejnižší dosahované tržby. Celková likvidita je ve většině sledovaných období, ve srovnání s odvětvím, příznivá. Společnost Hollandia vykazuje dokonce hodnoty lepší než výsledky odvětví. Stejně tak i v případě pohotovosti likvidity společnosti vykazují výsledky srovnatelnými s odvětvím, ale v případě firmy Hollandia by stálo za zvážení, zda vyšší objem pohotovostních prostředků nevyužít hospodárněji v případě, že nemá k jejich držení oprávněné důvody.

## 4.3 Vybrané údaje nefinančního charakteru

Součástí kapitoly je benchmarking za pomoci vybraných údajů nefinančního charakteru pro sledované společnosti mlékárenského odvětví. Údaje byly čerpány z webových stránek společností, výročních zpráv nebo z dalších veřejných zdrojů, jako odborné příspěvky nebo různé elektronické novinové články. Nejedná se přímo o

srovnání úrovně společností, ale o jakýsi přehled o velikosti produkce, počtu zaměstnanců nebo ekologických či inovačních aktivitách apod.

Společnosti Interlacto a Madeta mají ve svém portfoliu výrobků nejen jogurty, a Interlacto i zmrzlinové směsi, ale také různé zakysané produkty, másla, tvarohy, ochucená i klasická mléka, smetany a sýry. Interlacto navíc nabízí i sušené výrobky, kondenzovaná mléka a zmiňované zmrzlinové směsi a ledové tříště. Společnost Hollandia se specializuje na výrobu selských jogurtů různých typů a rovněž výrobou zmrzlin. Největším zpracovatelem mléka je společnost Madeta, která ročně spotřebuje 0,4 mld. litrů, což je přibližně 1,1 mil. litrů mléka denně. V objemu spotřeby mléka Madetu následuje společnost Interlacto s denní spotřebou okolo 620 tis. litrů a nejmenším zpracovatelem ze sledovaných firem je společnost Hollandia se spotřebou přibližně 80 tis. litrů mléka denně. Velikost firem je rozdílná a nelze tedy posuzovat její úspěšnost dle uvedených položek v Tab. 4.11

Tabulka 4.11 Vybrané údaje nefinančního charakteru za sledované společnosti

POLOŽKA	Název firmy		
	MADETA a.s.	Interlacto Group	Hollandia Karlovy Vary
počet druhů mléčných výrobků	250	100	50
počet zaměstnanců	cca 1500	cca 600 za celou skupinu	cca 90
členové rodiny ve vedení firmy	2 - otec a syn	2 - otec a syn	3 – otec a 2 synové
umístění v žebříčku rodinných firem dle Forbes	15. místo	23.místo	11.místo
počet certifikací	4	3	1
počet ocenění	4	2	4
služby	logistika, skladování a distribuce, catering, závodní stravování, chemické analýzy, mikrobiologické zkoušky mléka	servis zajišťující celní a veterinární odbavení, laboratorní vyšetření, logistika	x
e-shop	ano	ne	ne
denní spotřeba mléka	cca 1,1 mil. litrů	cca 620 tis. litrů	cca 80 tis. litrů
podpora a sponzorství	ano	ano	ano
ekologie	snižování obsahu plastů, recyklovatelné obaly, úspora emisí skleníkových plynů	úsporná energetická opatření ve výrobě	ekologické obaly, zařízení na předčištění odpadních vod
inovace	inovace do výroby sýrů-nová technologická linka	inovace mléčných výrobků s využitím membránových procesů, inovace výroby, porcování a balení sýrů	rozšíření výroby, robotizace v centrálním logistickém skladu-náhrada za 8-10 pracovníků

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Nejlepší umístění ze sledovaných firem, v rámci žebříčku 111 největších rodinných firem České republiky vydávaného časopisem Forbes za rok 2018, má společnost Madeta, která se v tomto roce umístila na 15. místě. Na pozici 11.místa je uváděna firma Hollandia, ale jen z toho důvodu, že je od roku 2012 součástí skupiny HOPI Holding a.s. Nejedná se tedy přímo o umístění konkrétně firmy Hollandia, ale toto umístění zaujímá celá skupina vlastněná panem Františkem Piškaninem a jeho dvěma syny. Syn zakladatele firmy Hollandia Michal Škoda je v současné době ve firmě činný na pozici marketingového ředitele. Skupina Interlacto zaujímá v žebříčku 23. místo.

Počty certifikací a ocenění může být nepřesný, jelikož ne všechny společnosti uvádí tyto údaje na svých webových stránkách. Všechny uváděné společnosti jsou držiteli certifikátů dle norem IFS a BRC nebo certifikace Q CZ. Společně mají v držení ocenění KLASA. Společnost Madeta pak dále ocenění Chutná hezky česky, Cena prezidenta potravinářské komory nebo Nejdůvěryhodnější značka z roku 2015. Interlacto, kromě ocenění KLASA, obdržela i titul Český výrobek. Hollandia je držitelem ocenění Pečeť kvality COOP Dobrá jistota nebo Mlékárenský výrobek roku 2018 za jogurt bez laktózy.

V Tab. 4.12 jsou uvedena umístění, kterých dosáhly sledované společnosti v rámci soutěže Mlékárenský výrobek za rok 2019. Jednalo se o 17. ročník soutěže pořádanou Českomoravským svazem mlékařským, a kterého se zúčastnilo 23 tuzemských výrobců s počtem 64 výrobků, jež byly hodnoceny celkem v 11 kategoriích. V tabulce jsou uvedeny jen kategorie, ve kterých uspěla některá ze společností uváděná v této diplomové práci.

Tabulka 4.12 Umístění sledovaných společností v soutěži Mlékárenský výrobek roku 2019

Název kategorie	Pořadí umístění	Název výrobku	Název firmy
Smetanové jogurty a zakysané smetany	1. místo	Zakysaná smetana na zahradních jahodách bez laktózy	MADETA a.s.
Tvarohy a čerstvé sýry	2. místo	Olešnický tvaroh	MORAVIA LACTO (Interlacto)
Kategorie jogurty do 3,6%	1. místo	Jogurt bílý bez laktózy	HOLLANDIA
Přírodní sýry polotvrdé a tvrdé	1. místo	sýr HEROLD	MORAVIA LACTO (Interlacto)
Nejlepší novinka v sýrové řadě	1. místo	sýr HEROLD	MORAVIA LACTO (Interlacto)

*Zdroj: Vlastní zpracování*



V kategorii jogurtů do 3,6 % byly dokonce dominovány 3 druhy jogurtů od společnosti Hollandia, ale na prvním místě se umístil jogurt bílý bez příchutě a bez laktózy. V rámci kategorie Nejlepší novinka soutěžilo 48 výrobců a byly stanoveny dvě kategorie, novinka roku v mléčné řadě a novinka roku v sýrové řadě. Právě v rámci sýrové řady se na 1. místě umístil sýr HEROLD od výrobce Moravia Lacto a.s., jež je mléčnou divizí skupiny Interlacto a rovněž zvítězil v kategorii přírodní sýry polotvrdé a tvrdé. Tuto společnost, v rámci kategorie tvarohy a čerstvé sýry, překonala společnost Savencia Fromage & Dairy Czech republic se sýrem Lučina mini a z toho důvodu se výrobek Olešnický tvaroh od Moravia Lacto umístil na 2. místě.

V oblasti ekologie začaly společnosti snižovat množství plastů v obalových materiálech a společnost Hollandia navíc v budoucnu plánuje využití recyklovatelných plastů nebo snížení počtu barev v designech kelímků. U dvou druhů svých výrobků odstranila překrývající plastová víčka z polyethylenu. Distancuje se od použití skleněných obalů z důvodu jejich větší hmotnosti a tím i nákladnější přepravy, která životní prostředí zatěžuje. Společnost Madeta představila stoprocentně recyklovatelný obal na čerstvé mléko, který pochází z odpovědné těžby dřeva a značením „Certified carbon neutral“, neboli neutrální uhlíkové stopy se zařadila mezi firmy s certifikátem, které se snaží interními opatřeními snížit uhlíkovou stopu. Obal je složen z plastu a papíru a obě tyto složky jsou 100 % recyklovatelné. Společnost Interlacto jde cestou úsporných energetických opatření ve výrobě.

V oblasti inovací získala firma Hollandia cenu za inovativní potravinářský výrobek roku 2019 v soutěži organizované Potravinářskou komorou České republiky. Cenu získali za inovaci v rámci potravin určených pro speciální výživu, a to za produktovou řadu bezlaktózových výrobků. Ve spolupráci se společností HOPI také realizovali projekt robotizovaného mixovacího pracoviště, kde v rámci centrálního logistického skladu jsou pomocí robotů na palety mixovány jogurty dle různých příchutí, a tak mohou pružně reagovat na požadavky zákazníka. Zapojení robotů do této části výrobního procesu bylo nutné i vzhledem k nedostatku pracovních sil na trhu práce. Společnost Madeta v roce 2016 inovovala v oblasti marketingu díky mobilní aplikaci Madeta Detektiv, která zákazníkovi nabízí celý aktuální výrobní katalog včetně nutričních hodnot a prodejen, kde vybraný výrobek může zákazník zakoupit. Aplikace rovněž může nahradit složitý komunikační řetězec v případě stížností, jelikož zákazník má možnost chybějící, špatně prezentovaný nebo dokonce prošlý výrobek vyfotit a

automaticky se informace zašle na příslušná místa. V roce 2012 obdrželi ocenění Inovativní firma ČR za syrovátkový nápoj Fitness. Skupina Interlacto v rámci společnosti Bohemilk, a.s. realizovala, nebo se v budoucnu chystá realizovat, rovněž několik inovativních projektů. Jedním z nich je inovace výroby a balení tekutých mléčných výrobků a nápojů, která řeší vývoj a výrobu syrovátkového nápoje, nového druhu ochuceného mléka a fermentovaného nápoje. Součástí inovace bude rovněž modernizace technologického vybavení s cílem zvýšit kvalit a bezpečnost výrobků. Další inovací do výroby je projekt, který řeší vývoj nových produktů, konkrétně fermentovaného proteinového dezertu zrajícího v obalu a sušeného koncentrátu mléčných bílkovin, nebo realizace úsporných energetických opatření v areálu výrobního závodu Bohemilk, a.s. pomocí snížení energetické náročnosti výroby apod.

#### 4.4 Současný stav mlékárenství a sýrašství v České republice a ve světě

V roce 2016 bylo vyrobeno ve svět 826 mil. tun mlék všeho druhu. Z toho produkce kravského mléka přes 600 mil. tun. Tab. 4.13 zachycuje údaje o největších celosvětových producentech kravského mléka platných pro rok 2016.

*Tabulka 4.13 Největší producenti kravského mléka v roce 2016*

Země	Produkce v mil. tun za rok 2016
Evropská unie	<b>164,3</b>
*Německo	32,7
*Francie	25,2
*Velká Británie	14,9
*Nizozemí	14,5
*Polsko	13,3
USA	<b>96,4</b>
Indie	77,7
Čína	36
Brazílie	34,8
Rusko	30,5
Turecko	16,8
Pákistán	16,1
Mexiko	12
Argentina	10,2

*Zdroj: Vlastní zpracování dle zprávy Ing. Jiří Kopáček, CSc., Českomoravský svaz mlékárenský*

V rámci celé Evropské unie je vyprodukováno 164,3 mil. tun mléka, z toho nejvíce v Německu 32,7 mil. tun a ve Francii 25,2 mil. tun. Mezi mimoevropské země s největší produkcí patří USA a Indie. Indie je ve výrobě mléka nejsilnější z asijských zemí a produkuje 77,7 mil. tun, následuje ji Čína s 36 mil. tun. V České republice se vyrobí přibližně 3 mil. tun mléka včetně mléčných výrobků bez započítání másla, a to naši zemi řadí mezi středně velké producenty v Evropské unii.

Kravné mléko patří mezi nejvýznamnější mléčné suroviny pro průmyslové zpracování a v období let 2010 až 2016 se světově zvýšila výroba másla o 19 %, sýrů o 13 % a např. sušeného odstředěného mléka o 32 %. V roce 2016 se celosvětově vyrobilo 20,5 mil. tun sýru z kravného mléka (údaje z 56 zemí). V Tab. 4.14 jsou údaje o výrobě sýrů z kravného mléka za jednotlivé kontinenty v roce 2016.

*Tabulka 4.14 Výroba sýrů z kravného mléka dle jednotlivých kontinentů v roce 2016*

	Počet zemí	Výroba v mil. tun
Evropská unie	28	9 170
Ostatní Evropa	6	1238
Severní a střední Amerika	3	6296
Jižní Amerika	5	1497
Asie	9	1208
Oceánie	2	668
Afrika	3	429

*Zdroj: Vlastní zpracování dle zprávy Ing. Jiří Kopáček, CSc., Českomoravský svaz mlékárenský*

Dle uvedeného zdroje vyplývá, že největší nárůst v letech 2015 až 2016 ve výrobě sýrů z kravného mléka zaznamenala Afrika o 10,9 %, v Evropské unii byl nárůst v tomto období o 1,8 %. Celosvětově největším výrobcem sýrů je USA, které v roce 2016 vyrobilo 5 515 mil. tun a následuje Německo s produkcí 2 309 mil. tun. Česká republika vyrobila 129 mil. tun s meziročním nárůstem 5,3 %. Ve výrobě tvarohů dosahovala v roce 2017 produkce 38,9 tis. kg a ve výrobě přírodních sýrů 94,4 tis. kg.

#### 4.4.1 Spotřeba sýrů v roce 2016

Ve spotřebě sýrů jsou stabilně v popředí státy Západní Evropy a USA, naopak velice nízkou spotřebu vykazují třetí země. V Tab. 4.15 jsou uvedeny země s největší spotřebou sýrů v roce 2016.

Tabulka 4.15 Země s největší spotřebou sýrů v roce 2016

Pořadí	Země	Roční spotřeba v kg na obyv.
1.	Řecko	31
2.	Finsko	27,3
3.	Francie	27,2
4.	Německo	24,7
5.	Nizozemí	21,6
6.	Itálie	21,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle zprávy Ing. Jiří Kopáček, CSc., Českomoravský svaz mlékárenský

Z tabulky je patrné, že v roční spotřebě má prvenství Řecko s 31 kg na jednoho obyvatele a následuje jej Finsko a Francie. Česká republika má spotřebu 17,7 kg na obyvatele. V roce 2016 byla roční spotřeba mléka (vyjádřená hodnotou mléčného ekvivalentu) celkem 111,1 kg na osobu, ale oproti předchozího roku se snížila o 0,4 kg, a to i přesto, že populace na světě vzrostla o 1,1 %. Zřejmý pokles spotřeby byl zapříčiněn např. nižší koupěschopností zemí produkujících ropu, rovněž pokračováním embarga na dovoz mléčných výrobků ze strany Ruska, ekonomickým poklesem v Jižní Americe atd.

#### 4.4.2 Trendy ve výrobě potravin

Společnost Innova Market Insight na veletrhu ANUGA 2017, který se konal v Kolíně nad Rýnem, představila trendy ve výrobě potravin. Trendy uspořádala podle různých segmentů, regionů i typů spotřebitelů na základě průzkumů, které uskutečnila v letech 2012 až 2016.

Prvním panelem je **Cleane supreme**, neboli Čistá věda, a znamená „čištění“ výrobků, což je např. potravinu bez antibiotik, faremní výrobky, produkty bez přídavných a konzervačních látek nebo geneticky modifikovaných organismů (zkratka GMO). Zde

je kladen důraz na etické aspekty a transparentnost pro spotřebitele a největší nárůst inovací v tomto segmentu zaznamenala Latinská Amerika s 37 %, Severní Amerika s 18 % a Evropa se 17 %.

Druhým panelem je **Disruptive Green** neboli Rozvratná zelená, což značí výrazný vzestup veganských potravin a např. v Evropě došlo k nárůstu o 50 %. Nárůst rostlinných náhražek byl zaznamenán převážně u dezertů a mléčných výrobků a také nápojů alternativních k mléku. Tento trend není však příznivý pro zpracovatele mléka a produkci mléčných výrobků.

Dalšími oblastmi byly **výrobky bez přidaného cukru** nebo výrobku obsahujících přírodní sladidla jako např. stévie nebo výrobní **trend poctivých řemeslně vyrobených výrobků**, u nichž se očekává jedinečný původ, věrohodnost nebo autentičnost a týká se to i výroby sýrů. Dalším trendem jsou **potravin pro speciální diety**, výrobky s nízkým obsahem tuku nebo kalorií, které jsou inspirované sportovní výživou a nejčastěji nesou označení „fitness“. Spadají zde i mléčné výrobky s vysokým obsahem bílkovin, bezlaktózové produkty nebo výrobky obohacené syrovátkovými bílkoviny. Vznikají také nové výrobky jako např. pečené sýrové chipsy nebo výrobky s obsahem exotických semínek chia nebo quinoa.

Všechny tři sledované společnosti nabízí typy výrobků bez laktózy a konzervačních látek, ale ani u jednoho z výrobců nebylo zaznamenáno použití např. exotických semínek chia nebo quinoa, což by mohlo být námětem pro další příchutě jogurtů či mléčných nápojů. Mlékárna Bohemilk, patřící skupině Interlacto, vyrábí od roku 2018 mléčné nápoje pro řadu klinické výživy značky Nutrego, která je speciálně vyvinutá pro lidi trpící diabetes, jaterními onemocněními, trávicími obtížemi apod.

## 5 Hodnocení a návrhy doporučení

V práci byly analyzovány tři vybrané rodinné firmy působící v mlékárenském odvětví. *Největší z nich je společnost MADETA, a.s.*, která patří i mezi největší společnosti tohoto odvětví v rámci České republiky. Díky své dlouhodobé historii si vybudovala silnou pozici na tuzemském i zahraničním trhu. Export uskutečňuje i do řady zemí mimo Evropskou unii, a to v objemu přibližně čtvrtiny své celkové produkce. Značka MADETA je vnímána jako symbol kvalitních mléčných výrobků pocházejících z tradičního mlékařského regionu Jižních Čech, který je spojován s ekologicky čistým životním prostředím a tímto základě je možno těžit v rámci různých marketingových aktivit. Jako velký zpracovatel mléka, který disponuje čtyřmi velkými výrobními provozy, dokáže velký okruh zákazníků uspokojit širokým výrobním sortimentem. Díky těmto provozům ovšem společnost musí čelit vysokým režijním nákladům na provoz výroby v podobě spotřeby elektřiny, vody, čistících prostředků, mzdovým nákladům i možnému vzestupu výkupních cen mléka. Tuto situaci společnost řešila v minulých letech, kdy zredukovala počet výrobních závodů, došlo k odprodeji zbytných aktiv a ke koncentraci výroby. Došlo ke snížení nákladů, který souvisely se zrušením starších provozů. Finanční stránka se i díky těmto zásahům vedení zlepšila, což dokazuje rozbor poměrových ukazatelů. Je zde patrné upevňování finanční stability společnosti a snižování zadluženosti, včetně příznivého vývoje ukazatele úrokového krytí, který naznačuje dobrou finanční situaci podniku. Vložená aktiva do podnikání vykazují rostoucí trend, což lze považovat za uspokojivý výsledek a fakt, že vložená aktiva generují firmě zisk. Společnost MADETA, a.s. je činná i na poli investic a inovací, které zúročuje jak během výrobního procesu, tak i v produkci některých trendových mléčných výrobků. Dokazuje to i různými oceněními jako ocenění KLASA, známka Chutná hezky česky, Český výrobek atd. Produkty společnosti Madeta lze zakoupit ve velkém množství vybraných supermarketů i hypermarketů a tím jsou její výrobky dostupné širokému okruhu spotřebitelů. Jejich výrobky jsou obecně známé a společnost je průběžně svým spotřebitelům připomíná ve svých četných reklamních spotech a daří se tak značku stále úspěšně držet na trhu. Výše tržeb poukazuje tak na dobrou konkurenční pozici podniku a tím i dosažené výsledky rentabilit, které hodnotově převyšují výsledky odvětví. Společnost by se měla soustředit na udržení své pozice na trhu, stále klást důraz na kvalitu svých výrobků s cílem udržet si své zákazníky a rozšířit příchutě svých mléčných produktů např. o exotická semínka, která jsou trendem dnešní doby. Možno zvážit také

mléčnou řadu pod označením fitness, která by cílila na sportovně založené zákazníky či jako součást dietních plánů nebo rozšířit řadu nízkotučných produktů.

*Společnost INTERLACTO* je v pořadí druhou největší organizací v této práci sledovaných rodinných firem. Mateřská společnost Interlacto, spol. s r.o. je tvořena skupinou českých firem zemědělsko-potravinářského komplexu a je tvořena mlékárenskou a agro divizí, což ji řadí rovněž mezi velké zpracovatele mléka v České republice. Stejně jako společnost Madeta, i skupina INTERLACTO může těžit ze své historie i tradic českého mlékařství. Z těchto důvodů se do povědomí zákazníků dostala díky svým tradičním mléčným produktům, a navíc i známou opočenskou zmrzlinou, kterou produkuje v mnoha příchutích. Jejich zmrzlina zaujímá 65 % podíl celého trhu zmrzliny vyráběné v České republice. I tato společnost je držitelem ocenění KLASA nebo Český výrobek. Sortiment výrobků není tak široký jako v případě předchozí společnosti, ale i tato společnost může svým zákazníkům nabídnout mléčné výrobky vysoké kvality. Společnost je aktivní v realizaci inovací, které směřuje do výrobních i výrobních projektů. V rámci stabilizace zaměstnanců společnost umožňuje stálé vzdělávání formou školení a seminářů. Z pohledu rozboru poměrových ukazatelů společnost vykazuje dostačující míru finanční samostatnosti, jen je třeba zvážit hodnotu ukazatele podílu vlastního kapitálu na aktivech, který se pohybuje kolem 90 % a může mít vliv na pokles výnosnosti vložených prostředků. Zadluženost společnosti má klesající trend, což je příznivý jev. *Ukazatelé rentability jsou nejnižší v porovnání s ostatními sledovanými podniky*, což je způsobeno poklesem zisku v jednotlivých letech a výší objemu splácených úroků cizího kapitálu. Oproti ostatním sledovaným společnostem ale není tak aktivní v propagaci svých produktů, což může mít vliv na fakt, že *velikost tržeb je zde nejnižší* ze všech tří sledovaných společností a *vypovídá o malém podílu společnosti na trhu*. V období let 2015 až 2017 došlo dokonce i k postupnému snižování tržeb a v roce 2017 se propadly oproti roku 2015 o 149 863 tis. Kč. Velikost tržeb rovněž v tomto případě negativně ovlivňuje rentability hospodaření podniku a v neposlední řadě i jeho zisky. Na výši zisku má vliv i množství odváděných úroků, kterými je společnost rovněž zatížena nejvíce v porovnání s ostatními podniky. Vzhledem k tomu, že firma exportuje do řady zemí a export tvoří přibližně 90 % obrátu, je ke zvážení posouzení nákladů na logistiku a prodejních cen. Společnost by měla podniknout kroky k posílení své pozice na tuzemském trhu např. investicí do marketingu s cílem větší propagace svých produktů a rovněž zapracovat na posílení povědomí o značce. Mnoho spotřebitelů zná točenou

zmrzlinu z Opočna vyráběnou mlékárnou Bohemilk, a tak by bylo možno propojit tuto znalost a navázat v propagaci na ostatní produkty, aby si spotřebitel zmrzlinu spojil s dalšími výrobky produkoványými společnostmi. Doporučením je rovněž i podpořit povědomí o výrobkové řadě klinické výživy Nutrego, která by mohla být i úspěšným vývozním artiklem.

*Třetí sledovanou rodinnou firmou je společnost HOLLANDIA Karlovy Vary, s.r.o.* a je z nich nejmenší co do počtu zaměstnanců, výrobní kapacity i produkováných mléčných výrobků a zároveň i společností s nejkratší historií. Zakladatelé společnosti začínali své podnikání od samého počátku. Několik let po založení zakoupili zemědělské družstvo Agro Otročin a přebudovali jej na BIO farmu, a tak mohli začít s výrobou mléčných bio výrobků. Postupem času se specializovali na výrobu pouze zmrzlin a jogurtů, kterých mají ve svém portfoliu několik druhů a liší se způsobem zrání. *Jako první uvedli na trh jogurt s názvem Selský* a zakládají si na tradičních výrobcích bez přídatných barviv, stabilizátorů a aromat. Společnost dokázala svou značku vybudovat a dostat do povědomí svých zákazníků tak efektivně, že docílila snížit podíl výroby privátních značek pro obchodní řetězce a produktů prodávaných pod vlastní značkou Hollandia. Díky rozsáhlému rebrandingu a správně zvolené marketingové strategii, která měla za následek i změnu obalů produktů, si získala širší okruh v řadách nakupujících a tím i více upevnila své místo na trhu. Společnost je činná i v oblasti inovací a ekologii, kde se jí daří ve snižování plastů v obalových materiálech a chystá i další využití recyklovatelných plastů či snížení počtu barev v designech kelímků apod. V rámci inovací zaznamenala úspěch v podobě ceny za inovativní potravinářský výrobek roku 2019 u produktové řady bezlaktózových výrobků a také inovovala svůj centrální logistický sklad na mixování jogurtů na palety dle příchutí. Tím se vypořádala s nedostatkem pracovních sil na trhu práce a také to přineslo snížení např. mzdových nákladů. Finanční situace dle analýzy poměrových ukazatelů odhalila, že firma nemá ve finanční oblasti výraznější potíže. *V oblasti hodnocení rentabilit* společnost *vykazuje nejlepších výsledků* v porovnání s ostatními organizacemi, a dokonce i vůči průměrným hodnotám vykazovanými odvětvím. Menší problém by mohly představovat vyšší hodnoty likvidity nad doporučený rámec, a tím důvodem je vyšší objem oběžných aktiv ve formě pohotových prostředků. Firma by měla zvážit tento stav, jelikož takové držení může vést k neproduktivnímu využívání vložených prostředků a negativně tak působit na celkovou výkonnost podniku. Nevyužívané pohotové prostředky tak nepřinášejí firmě potřebný výsledný efekt nebo



pouze minimální až zcela nulový úrok. Společnost by měla zvážit a podniknout kroky ke vstupu na další zahraniční trhy, pokud je výrobní kapacita dostačující a tím možnost zvýšení prodeje svých produktů. Rovněž jako u Madety, je i zde možnost zařadit nové trendové příchutě do výrobků. Rozvoj firmy Hollandia lze hodnotit velice kladně už z toho důvodu, že patří mezi menší zpracovatele mléčných produktů a na rozdíl od předchozích společností budovala své podnikání od samého počátku, a přesto si dokázala své místo na trhu vybudovat, a to z velké části díky úspěšně zvolenému marketingu.

V případě nákupu mléčných výrobků bylo Svazem obchodu a cestovního ruchu ČR (2019) zjištěno, že 53 % *nakupujících střídá různé značky*, a to je řadí mezi neloajální zákazníky v tomto segmentu. Dokonce kategorie mléčných výrobků vykazuje nejvyšší míru neloajálního chování zákazníků v množině všech sledovaných kategorií zvolených v rámci průzkumu realizovaný SOCR ČR. Společnosti by tedy měly být aktivnější a efektivnější v oblasti marketingu a více budovat zájem o svou značku. Dle průzkumu KPMG (2020) je u českých spotřebitelů čím dál běžnější jev sledování původu potravin a české potraviny jsou nakupujícími stále více upřednostňovány. Důvod spočívá hlavně kvůli rozdílnému složení oproti jiným zemím Evropské unie a dle KPMG (2020) to jako problém vnímá 77 % Čechů. Nadpoloviční většina spotřebitelů se již na složení potravin více zaměřuje a téměř třetina některé výrobky nekupuje vůbec. V případě mléčných výrobků má české zboží výraznou převahu, kdy 96 % spotřebitelů upřednostňuje české produkty a z toho 26 % dává přednost zásadně lokálním produktům. Tento fakt je rovněž možno využít v marketingové oblasti a cílit na zákazníky, kteří věří českým produktům a českým značkám. Společnost Madetu lze vnímat jako nejlépe využívající svých marketingových aktivit v propagaci svých výrobků, byť stejně jako Interlacto a Hollandia investuje do technologií apod. Dle průzkumu poradenské firmy KPMG (2016) si na prvním místě mezi českými výrobci potravin vybaví značku Madeta 18 % Čechů, což je pro společnost pozitivním jevem. I firma Hollandia v roce 2019 zahájila svou první kampaň v televizi, rádiích, na internetu a venkovních nosičích, což lze rovněž hodnotit jako kladný krok v budování a rozvoji značky. Z těchto důvodů i z výsledků poměrové analýzy vyplývá, že společnosti Madeta a Hollandia si vedou lépe než společnost Interlacto a jejich rozvoj je tak patrnější.

## 6 Závěr

Mezi ostatními formami podnikání hrají rodinné firmy významnou roli, a to především díky velké míře důvěry a oddanosti zaměstnanců vůči majitelům, zásadní roli v rozvoji regionů nebo specifickému vztahu mezi dodavateli i zákazníky. Jsou aktivní v péči o životní prostředí a jsou nositeli původních produktů a udržování tradic. Specifikum spočívá i v tom, že jejich podnikání je opatrnější a odpovědnější z důvodu udržení rodinného podnikání pro další generace a zachování jména rodiny. Rodinná firma byla a stále je založena na managementu vlastníků, kde je podnik osobně řízen vlastníkem, či vlastníky jako partnerů. Na řízení firmy se podílí více členů rodiny s tím, že ne všichni musí mít majetkový podíl ve firmě. Ve většině případech je velikost rodinné firmy z kategorie malého až středního podnikání.

Ačkoliv historický vývoj v našich zemích v některých etapách dějin rodinnému podnikání nebyl příznivě nakloněn, v dnešní době lze konstatovat, že rodinné podniky mají u nás významné místo a díky nim mohou být zaměstnání i obyvatelé menších a odlehlejších lokalit. V případě sledovaných firem z mlékárenského odvětví tak mohly být zachovány tradiční mléčné výrobky, jež se v našich zemích vyráběly již v minulosti a jejichž současná produkce na ně mnohdy navazuje. Mlékárenský průmysl, který je součástí potravinářského odvětví, je navíc spojen s velmi přísnými hygienickými standardy, kde zpracování a výroba potravin musí splňovat požadavky platné legislativy, což představuje bariéru vstupu do odvětví.

Ve většině zemí rodinné firmy představují většinový podíl v ekonomice a tím i zmiňovaný vliv na zaměstnanost, investice či některé přidané hodnoty. To je spojeno s cíli rodinných firem, které jsou zde kombinovány s cíli finančními a nefinančními. Nefinanční cíle jsou právě spojeny s pokračováním rodinného podniku následujícími generacemi a maximalizací hodnot podniku dlouhodobě. Na rozdíl od nerodinných firem, ve kterých jsou manažeři zaměřeni převážně na cíle krátkodobé, maximalizace hodnoty pro vlastníka, ale i své osobní cíle.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit rozvoj rodinných firem z oblasti mlékárenského odvětví a lze zde konstatovat, že od založení u sledovaných firem skutečně k rozvoji došlo, zejména v případě společnosti Hollandia a Madeta. Všechny tři společnosti byly a jsou úspěšné jak v oblasti investic do výroby, tak i v oblastech ekologie

a inovací. Pro všechny společnosti je žádoucí sledovat trendy v potravinářství, marketingu i hlídat náklady spojené s výrobou a logistickými činnostmi.

## Seznam použité literatury

### Odborná kniha

BRONCOVÁ, Dagmar. *Historie mlékárenství v Čechách a na Moravě*. Praha: Milpo, 1998. 279 s. ISBN 80-86098-07-9.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

HLAVAČKA, Milan a Pavel BEK. *Rodinné podnikání v moderní době*. Praha: Historický ústav, 2018. ISBN 978-80-7286-318-1.

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada, 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0680-6.

KORÁB, V., A. HANZELKOVÁ, a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1843-6

LIKLER, Ladislav. *Historie mlékárenství v Čechách, na Moravě a ve Slezsku*. Praha: Milpo, 2001. 220 s. ISBN 80-86098-19-2.

MIKUŠOVÁ, Marie. *Family business*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2018. 256 s. ISBN 978-80-248-4222-6.

MACHEK, Ondřej. *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck, 2017. 139 s. ISBN 978-80-7400-638-8.

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking mýty a skutečnost*. Praha: Management Press, s.r.o., 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 144 s. ISBN 978-80-210-5603-9.

ZEMAN, Karel. *Analýza privatizace a restitucí v ČR*. Praha: Karolinum, 2017. 338 s. ISBN 978-80-246-3796-9.

### Článek v odborném časopise nebo ve sborníku z konference

MAŠEK, Jaroslav a kol. *111 největších rodinných firem*. časopis FORBES: květen 2018. s. 178

FIALOVÁ, Zuzana. *Madeta postaví do dvou let sýrárnu za stovky milionů korun*. Týdeník Zemědělec, 2019. Dostupné z:

<https://www.zemedelec.cz/madeta-postavi-do-dvou-let-syrarnu-za-stovky-milionu-korun/>

### **Elektronické dokumenty a ostatní**

ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR. *Analýza rodinného podnikání v Evropské unii*. Praha: Řešitelský tým, 2018. 2 s. Dostupné z: <http://amsp.cz/wp-content/uploads/2018/01/Anal%C3%BDza-rodinn%C3%A9ho-podnik%C3%A1n%C3%AD-v-EU.pdf>

ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR. *Rodinné firmy čeká revoluční změna*. Dostupné z: <http://amsp.cz/rodinne-firmy-ceka-revolucni-zmena/>

ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR. *Situace rodinných firem*. Praha: Ipsos, 2015, 24 s. Dostupné z: [http://amsp.cz/uploads/dokumenty\\_2015/Prizkumy/Vysledky\\_32.prizkumu\\_rod.firmy\\_AMSP\\_CR\\_na\\_web.pdf](http://amsp.cz/uploads/dokumenty_2015/Prizkumy/Vysledky_32.prizkumu_rod.firmy_AMSP_CR_na_web.pdf)

ČESKOMORAVSKÝ SVAZ MLÉKÁRENSKÝ. Tisková zpráva výsledků soutěže o Mlékárenský výrobek roku 2018. Praha: Ing. Jiří Kopáček, CSc., 2018. Dostupné z: <http://www.cmsm.cz/tiskova-zprava-vysledku-souteze-o-mlekarensky-vyrobek-roku-2018/>

ČT24. *Řada rodin přišla ze dne na den o všechno. V roce 1948 komunisté naplno rozpoutali znárodňování*. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/2460688-rada-rodin-prisla-ze-dne-na-den-o-vsechno-v-roce-1948-komuniste-naplno-rozpoutali>

FIALOVÁ, Zuzana. *Madeta postaví do dvou let sýrárnu za stovky milionů korun*. Týdeník Zemědec, 2019. Dostupné z: <https://www.zemedelec.cz/madeta-postavi-do-dvou-let-syrarnu-za-stovky-milionu-korun/>

KOPÁČEK, Jiří. *Současný stav mlékárenství a sýrařství z pohledu IDF World Dairy Summit 2017*. Praha: Českomoravský svaz mlékárenský z.s., 2018. 16 s. Dostupné z: <http://umtk.vscht.cz/cps/wp-content/uploads/2018/01/Sou%C4%8Dasn%C3%BDstav-sv%C4%9Btov%C3%A9ho-ml%C3%A9ka%C5%99stv%C3%AD-....-p%C5%99ehl%C3%ADdky-V%C5%A0CHT.pdf>

KPMG. *Kvůli dvojí kvalitě potravin mění Češi svoje nákupní chování*. Praha, 2020. Dostupné z: <https://home.kpmg/cz/cs/home/pro-media/tiskove-zpravy/2020/02/kvuli-dvoji-kvalite-potravin-meni-cesi-nakupni-chovani.html>

KPMG. *Nákupní zvyklosti 2016*. Praha, 2016. Dostupné z: <https://home.kpmg/cz/cs/home/pro-media/tiskove-zpravy/2016/05/nakupni-zvyklosti-2016.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFÁ*. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/benchmarking/infa.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Rodinné firmy se dočkaly, vláda schválila definici rodinného podnikání*. Praha, 2019.

Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/rodinne-firmy-se-dockaly--vlada-schvalila-definici-rodinneho-podnikani--246105/>

PETRŮ, Naděžda. *Rodinné podnikání-příležitost a mezigenerační výzva*. Plzeň, 2017. Disertační práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická. Katedra marketingu, obchodu a služeb

SVAZ OBCHODU A CESTOVNÍHO RUCHU ČR. *Informace ze společné tiskové konference SOCR ČR a Nielsen*. Praha, 2019. Dostupné z:

<http://www.socr.cz/clanek/informace-z-dnesni-spolecne-tiskove-konference-socr-cr-a-nielsen/>

VELETRHY BRNO. *Interlacto na Salimě ve velkém stylu*. Brno: Zpráva z mezinárodního potravinářského veletrhu Salima, 2018. Dostupné z:

<https://www.bvv.cz/salima/aktuality/interlacto-na-salime-ve-velkem-stylu/>

## Seznam zkratek

AMSP ČR	Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
APQC	Americké centrum pro produktivitu a jakost
CF	cash flow
EAT	čistý zisk, zisk po zdanění
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EFQM	Evropská nadace pro management a jakost
EBITDA	zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací
EHSV	Evropský hospodářský a sociální výbor
EU	Evropská unie
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu
ROE	rentabilita kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SBU	strategické obchodní jednotky
SOCR	Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 23.4.2020

  
.....  
Bc. Jaroslava Procházková



## Seznam příloh

Příloha 1 Rozvaha společnosti MADETA a.s. za rok 2015 a 2016

Příloha 2 Rozvaha společnosti MADETA a.s. za rok 2017

Příloha 3 Výkaz zisku a ztráty společnost MADETA a.s. za rok 2015 a 2016

Příloha 4 Výkaz zisku a ztráty společnosti MADETA a.s. rok 2017

Příloha 5 Rozvaha společnosti INTERLACTO s.r.o. za rok 2015

Příloha 6 Rozvaha společnosti INTERLACTO s.r.o. za rok 2016 a 2017

Příloha 7 Výkaz zisk a ztráty společnosti INTERLACTO s.r.o. za rok 2015

Příloha 8 Výkaz zisku a ztráty společnosti INTERLACTO s.r.o. za rok 2016 a 2017

Příloha 9 Rozvaha společnosti HOLLANDIA s.r.o. za rok 2015 a 2016

Příloha 10 Rozvaha společnosti HOLLANDIA s.r.o. za rok 2017

Příloha 11 Výkaz zisku a ztráty společnosti HOLLANDIA s.r.o. za rok 2015 a 2016

Příloha 12 Výkaz zisku a ztráty společnosti HOLLANDIA s.r.o. za rok 2017